



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
ADQUISICIONES, VENTAS, FINANCIERO - ADMINISTRATIVO
Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA FRESFLOR COMERCIAL
CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

URRESTA BENAVIDES CARLA RENATA

Tesis presentada como requisito para la obtención del grado de:

**INGENIERA EN FINANZAS - CONTADORA PÚBLICA –
AUDITORA**

Dr. Gabriel Rizzo

Ing. Wilson Guillén

DIRECTOR

CODIRECTOR

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

CARLA RENATA URRESTA BENAVIDES

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES, VENTAS, FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DE LA EMPRESA FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, marzo 2011.

Carla Renata Urresta Benavides

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA
CERTIFICADO**

**DIRECTOR: DR. GABRIEL RIZZO
CODIRECTOR: ING. WILSON GUILLÉN**

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Auditoría de Gestión a los procesos de Adquisiciones, Ventas, Financiero-Administrativo y Operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, realizado por la Srta. Carla Renata Urresta Benavides, ha sido guiado y revisado periódicamente; y, cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el trabajo realizado contiene información útil para la aplicación de la Auditoría de Gestión en las empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a Carla Renata Urresta Benavides, que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo 2011

**Dr. Gabriel Rizzo
DIRECTOR**

**Ing. Wilson Guillén
CODIRECTOR**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Carla Renata Urresta Benavides

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de culminación de carrera denominado Auditoría de Gestión a los procesos de Adquisiciones, Ventas, Financiero-Administrativo y Operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, ubicada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo 2011.

Carla Renata Urresta Benavides

Quito, 20 de octubre del 2010

Señores:

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Presente.

De mi consideración:

En contestación a su solicitud de realizar el trabajo de culminación de carrera aplicado a nuestra empresa, debemos manifestar que la Srta. Carla Urresta Benavides puede contar con el apoyo y la información necesaria para que pueda desarrollar su tesis.

Sin más por el momento, nos despedimos.

Atentamente,



FRESFLOR
COMERCIAL CIA. LTDA.

Juan Carlos Tapia

JEFE ADMINISTRATIVO

Quito

- Juan Galarza 124 Oe2-152 entre Av. La Prensa y Brasil
Telefax: 246.6926/7 - 246.7044
- Coruña y San Ignacio, esquina
Telefax: 223.0787 - 250.8473

Válles

- Cumbayá, Plaza Modena, local 2, subsuelo 1 by pass a Tumbaco Telf: 603.6196
- Miravalles, Vía Interoceánica Km. 4 1/2 camino a Tanda tras Gasolinera Mobil de Miravalles Telf: 289.8896

Guayaquil

- Ciudadela Naval norte
Mz. 5 calle 5
Telf: 269.0964

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Politécnica del Ejército, por permitirme formar parte de ese gran grupo humano, que ha llenado de sabiduría las mentes de incontables profesionales del Ecuador aportando con el desarrollo de la sociedad.

Al Dr. Gabriel Rizzo y al Ing. Wilson Guillén por compartir sus conocimientos y experiencias en el campo de la Auditoría, que guiaron la realización y culminación del presente trabajo.

A la empresa FRESFLOR Cía. Ltda, a través de su Gerente General la Lcda. Nancy Vasco de Maldonado, por abrirme las puertas de su organización y brindarme todas las facilidades para la realización de este trabajo.

A todos quienes me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi formación académica y profesional, permitiéndome así lograr uno de los objetivos más anhelados en mi vida.

Carla Renata Urresta Benavides.

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos en busca de un mejor futuro, por poner en mi camino personas valiosas que me han apoyado en todo momento, por ser mi fortaleza en todos los retos que he afrontado y que seguramente, los seguiré teniendo hasta encontrar mi felicidad.

A mi madre Nelly, y mis abuelitos Zoila y Jaime, por estar siempre pendientes de mí, por darme su amor, apoyo y confianza; porque a lo largo de mi vida han esperado este momento tanto o más que yo, gracias a ellos cada día me esfuerzo por demostrar que todo lo que me han brindado, ha dado frutos y por eso soy un mejor ser humano.

A mi hermana Michelle y a Patricio, que llegaron a mi vida cuando no los esperaba, pero agradezco tenerlos a mi lado y permitirme formar una hermosa familia que con apoyo y comprensión supera cualquier obstáculo.

A Gabriel, por llenar mi vida de amor, comprensión y respeto, por ser ese compañero incondicional que ha compartido alegrías y tristezas a mi lado.

A mis tíos y primos, que a pesar de los problemas, sé que están pendientes de mí y tienen un espacio en mi corazón.

A mis amigos, por todos esos momentos que hoy son recuerdos, a pesar del tiempo o la distancia, nuestra amistad nos unirá para siempre.

Con amor y gratitud.

Carla Renata Urresta Benavides

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
EXECUTIVE SUMMARY	5
TEMA.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I.....	14
1. ASPECTOS GENERALES	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.1.1 Base Legal de FRESFLOR Cía. Ltda	15
1.1.2. Modelo de Gestión Estratégica de FRESFLOR Cía. Ltda.....	25
1.2 FRESFLOR Cía. Ltda.....	27
1.2.1 Reseña Histórica	27
1.2.2 Organigramas	28
1.2.2.1 Organigrama Estructural.....	28
1.2.2.2 Organigrama Funcional	29
1.2.2.3 Organigrama Personal	30
CAPÍTULO II.....	31
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	31
2.1 MISIÓN.....	31
2.2 VISIÓN	31
2.3 OBJETIVOS	31
2.4 POLÍTICAS.....	32
2.5 ESTRATEGIAS	34
2.6 PRINCIPIOS Y VALORES.....	35
CAPÍTULO III.....	39
3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.....	39
3.1 ANÁLISIS INTERNO	39
3.1.1 Área de Adquisiciones.....	39
3.1.2 Área de Ventas	40
3.1.3 Área Administrativa-Financiera	41

3.1.4	Área de Operaciones	43
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	43
3.2.1	Macroambiente.....	43
3.2.1.1	Factor Político.....	43
3.2.1.2	Factor Económico.....	46
3.2.1.3	Factor Social.....	57
3.2.1.4	Factor Tecnológico	58
3.2.1.5	Factor Legal.....	59
3.2.2	Microambiente.....	60
3.2.2.1	Competencia.....	60
3.2.2.2	Proveedores	63
3.2.2.3	Clientes.....	64
3.3	ANÁLISIS FODA	65
CAPÍTULO IV.....		80
4.	METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA.	80
4.1	LA AUDITORÍA.....	80
4.1.1	Historia y evolución de la Auditoría	80
4.1.2	Auditoría.....	81
4.1.3	Gestión.....	82
4.1.4	Auditoría de Gestión.....	83
4.1.4.1	Objetivos de la Auditoría de Gestión	84
4.1.4.2	Propósito de la Auditoría de gestión	85
4.1.4.3	Beneficios de la Auditoría de gestión.....	85
4.1.4.4	Riesgos de Auditoría de Gestión	85
4.1.4.5	Eficiencia	88
4.1.4.6	Eficacia	88
4.1.4.7	Economía	88
4.1.4.8	Normativa	89
4.2	METODOLOGÍA.....	92
4.3	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	93

4.3.1 Programa de Trabajo	94
4.3.1.1 Características del programa de Auditoría	95
4.4 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	96
4.4.1 Control interno.....	96
4.4.1.1 Metodología de Evaluación del Control Interno	98
4.4.1.2 Herramientas para Evaluar el Control Interno	102
4.4.1.3 Papeles de trabajo.....	105
4.4.2 Indicadores	110
4.4.2.1 Indicadores de Gestión.....	110
4.4.3 Hallazgos de la Auditoría	115
4.4.4 Marcas de Auditoría	116
4.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	117
4.5.1 Informe de Auditoría	118
4.6 SEGUIMIENTO Y MONITOREO	119
CAPÍTULO V.....	120
5. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA. .	120
5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	120
5.1.1 Matriz de Evaluación de Riesgos	145
5.1.2. Programa de Trabajo	149
5.1.3 Memorando de Planificación	158
5.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	165
5.2.1 Papeles de Trabajo	165
5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	251
5.3.1 Informe de auditoría	258
CAPÍTULO VI.....	284
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	284
6.1 CONCLUSIONES.....	284
6.2 RECOMENDACIONES	286
GLOSARIO DE TÉRMINOS	288
ANEXOS.....	293
BIBLIOGRAFÍA.....	324

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1. Resumen de Proyectos (Plan Estratégico FRESFLOR).....	26
CUADRO 2. Inversión Extranjera en América Latina.....	48
CUADRO 3. Proveedores de FRESFLOR.....	63
CUADRO 4. Clientes de FRESFLOR.....	64
CUADRO 5. Fortalezas.....	65
CUADRO 6. Oportunidades.....	68
CUADRO 7. Debilidades.....	74
CUADRO 8. Amenazas.....	77
CUADRO 9. Formato de Programa de Trabajo.....	95
CUADRO 10. Ejemplo Cuestionario de Control Interno.....	104
CUADRO 11. Formato Matriz de Evaluación de Riesgos.....	105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Mapa Estratégico Corporativo FRESFLOR	38
GRÁFICO 2. Recuperación de la Economía Internacional	46
GRÁFICO 3. Inflación en los dos últimos años	50
GRÁFICO 4. Tasa Activa en los dos últimos años.....	51
GRÁFICO 5. Tasa Pasiva en los dos últimos años.....	52
GRÁFICO 6. PIB en la última década.....	53
GRÁFICO 7. Desempleo en los tres últimos años	54
GRÁFICO 8. Motivos Desempleo	55
GRÁFICO 9. Evolución del Precio del Barril de Petróleo	56
GRÁFICO 10. Competencia de FRESFLOR.....	60
GRÁFICO 11. Evolución del Concepto de Auditoría.....	81
GRÁFICO 12. Gestión Integral	82
GRÁFICO 13. Cuantificación del Riesgo	87
GRÁFICO 14. Normativa del Auditor	89
GRÁFICO 15. NAGA´S	90
GRÁFICO 16. Cubo COSO ERM.....	99
GRÁFICO 17. Ejemplo Flujograma.....	103
GRÁFICO 18. Elementos de un Papel de Trabajo.....	108
GRÁFICO 19. Ventajas del uso de Marcas de Auditoría	116
GRÁFICO 20. Comunicación de Resultados	117

RESUMEN EJECUTIVO

La Auditoría de Gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan en una empresa; y, a través de recomendaciones, el Auditor puede cooperar con su criterio y experiencia para lograr un mejoramiento continuo en la organización, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Gerencia considere lo planteado, haciendo que este trabajo sea netamente constructivo.

El presente trabajo de culminación de carrera tiene como finalidad ejecutar una Auditoría de Gestión a los procesos de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., procurando mejorar la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones, aplicando técnicas, herramientas y prácticas de Auditoría para evaluar la situación actual de la organización. Al final del trabajo se emiten los resultados en un informe compuesto de comentarios, conclusiones y recomendaciones dirigidos al mejoramiento de la organización.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES

FRESFLOR Cía. Ltda., es una empresa especializada en interpretar la cultura del consumo de flores en el Ecuador por más de 20 años, su objetivo principal es la comercialización y distribución de flores, artículos de floristería, plantas, arreglos y decoraciones florales, semillas, abonos agrícolas, entre otros.

A través del tiempo ha evolucionado e innovado para que mediante la comercialización de los productos que ofrece, pueda llegar a la clientela más exigente, es por esto que la empresa ha enfrentado los retos que se plantean

con el entorno cambiante del mercado, haciéndola merecedora del gran prestigio y posicionamiento que presenta a nivel nacional.

Entre la normativa legal que rige las actividades de esta empresa tenemos a la Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Compañías y Mercado de Valores, Código de Trabajo, Código de Comercio, Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, entre otras.

Además, es de gran importancia para la empresa la aplicación de normas y principios relacionados con la contabilidad que actualmente se encuentran en transición por la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera. Por otro lado, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados comprenden reglas generales que sirven de guía contable, constituyendo métodos uniformes de técnica contable para la elaboración de los Estados Financieros.

CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La empresa cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica que está en proceso de implantación desde mayo del 2010, es por ello que se han creado planes para la aceptación y difusión formal que incluya a todos los miembros de la empresa.

Contar con una Planificación Estratégica clara, objetiva y acorde con la realidad de la empresa permite que la organización se comprometa con los planes, programas y; proyectos a corto y largo plazo de manera que es esencial que lo establecido en el Modelo de Gestión se tome en cuenta para una mejor operatividad de la empresa.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

La empresa cuenta con cuatro áreas definidas por las actividades propias del giro de negocio: Adquisiciones que tramita la obtención de productos en las diferentes fincas proveedoras, Ventas que capta los pedidos de los clientes además de crear estrategias que mejoren la publicidad de la empresa, Financiero-Administrativo donde se lleva la contabilidad y administración; y, Operacional que es el área creativa donde se diseñan los arreglos florales y se verifica la calidad de las compras.

En cuanto al ambiente externo que rodea a la empresa, en general, es positivo para su desarrollo, considerando que siempre se tendrá dependencia de la oferta de productos por parte de los proveedores y la demanda necesaria que cubra el ciclo de comercialización.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA

La Auditoría como actividad evaluadora que es, deberá quedar debidamente procedimentada. Se debe crear una sistemática que abarque desde la ejecución, hasta la evaluación de los resultados y elaboración del correspondiente informe; de forma que se garantice la máxima objetividad de las conclusiones y recomendaciones.

Para desarrollar la Auditoría de Gestión será necesario utilizar varios métodos de obtención de información, además se analizará, interpretará, y documentará dicha información, para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil que sustente las recomendaciones y conclusiones vertidas en el informe de Auditoría.

CAPÍTULO 5: AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA.

La Auditoría de Gestión se aplicará a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., durante el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010; y, el trabajo de Auditoría se contempla desde el 1 de diciembre del 2010 al 4 de febrero del 2011 con el objeto de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir el presente trabajo, se plantean conclusiones que reflejen los aspectos relevantes determinados en la realización de la Auditoría y por último quedarán a consideración de la Gerencia, las recomendaciones planteadas que se enfocan a mejorar el accionar de la empresa para el cumplimiento de los criterios del Plan Estratégico.

EXECUTIVE SUMMARY

The Management Audit makes a deep analysis on the levels of efficiency, effectiveness and economy of all processes of the company and through the Auditor recommendations can cooperate to achieve continuous improvement of the organization. The review begins in the internal control and implementation of indicators making this work constructive.

This work has as purpose, test all the processes of FRESFLOR Cía. Ltda., seeking to improve the effectiveness, efficiency and economy using techniques and practices of audit to know the current status of the organization, at the end of the work are issued findings in a report consisting of comments, conclusions and recommendations aimed at improving the organization.

CHAPTER 1: GENERAL ASPECTS

FRESFLOR Cía. Ltda., is a company specialized in interpreting the culture of consumption of flowers in Ecuador for over 20 years, its main purpose is the marketing and distribution of flowers, florist items, plants, floral arrangements and decorations, seeds and agricultural fertilizers, among other products focused on maintenance of flowers and plants in general.

Over the years has been changing, innovating and improving the marketing of all products satisfying their costumers, which is why the company has faced challenges with the environment changing society and achieve a main position as a recognized marketer of flowers nationwide.

Among the legal rules governing the activities of this company we have the Constitution of the Republic of Ecuador, the Company Law and Securities,

Labor Code, Commercial Code, Law Reform for Fair Tax, Basic Law Internal Tax, among others.

It is important to know that the accounting rules are in transition to the adoption of International Financial Reporting Standards. On the other hand, the Generally Accepted Accounting Principles comprise general rules are the basis of standard methods of accounting techniques.

CHAPTER 2: STRATEGIC DIRECTION

The company has a Strategic Management Model which is currently being implemented since May 2010, that is why the company has plans for the formal acceptance to include all members.

Strategic Planning have a clear and consistent objectives with the reality of the company to the commitment of the plans, programs, projects. That is essential on the Management Model to improve the operation of the company.

CHAPTER 3: INTERNAL AND EXTERNAL REVIEW

The company has four areas defined by the activities performed in each: Procurement purchases processed in different farm suppliers, sales that captures customer orders and create strategies to improve the company's advertising, Administrative and Financial area where leads the accounting and general administration, and operational which is the area where make design creative floral arrangements.

As the external environment surrounding the company, in general, is good for their development, considering that they will always have dependence of

products from suppliers and the demand needed to cover the marketing cycle.

CHAPTER 4: METHODOLOGY FOR THE MANAGEMENT AUDIT OF FRESFLOR CIA. LTDA

Audit and evaluation activities must have procedures. Have a systematic method from the actual performance of it, evaluating results and the preparation of relevant report, is important to ensure maximum objectivity of the conclusions and recommendations.

To develop the Management Audit will be necessary to use various methods to process information also will analyze, interpret, and document this information to obtain sufficient, competent, relevant and useful recommendations and conclusions stated in the report Audit.

CHAPTER 5: MANAGEMENT AUDIT OF FRESFLOR CIA. LTDA.

The Management Audit shall apply to procurement, sales, administrative - financial and operational processes of FRESFLOR Cia. Ltda., during 1st January to 31st December 2010, and the audit work is viewed from the 1st December 2010 to 4th February 2011 in order to determine the levels of efficiency, effectiveness, and economy, giving to the Managers a report with recommendations to strengthen the handle of the company.

CHAPTER 6: CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Finally, is important to draw conclusions that reflect the relevant aspects identified in the implementation of the Management Audit and propose recommendations focus on improving the company's actions to comply Strategic Plan.

TEMA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS,
ADQUISICIONES, FINANCIERO-ADMINISTRATIVO Y OPERACIONAL DE
LA EMPRESA FRESFLOR COMERCIAL CÍA. LTDA. PARA EL PERÍODO
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010, UBICADA EN LA
CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**

INTRODUCCIÓN

El sector florícola es uno de los más importantes al hablar de productividad en el Ecuador, no sólo se generan beneficios al vender las hermosas flores que aquí se producen sino que, a su vez se da la posibilidad de que cientos de personas cubran la gran oferta de plazas de trabajo contribuyendo con la Economía.

FRESFLOR CIA. LTDA. se consolida como una empresa ecuatoriana especializada en interpretar la cultura del consumo de flores en el país por más de 20 años por lo que se ha consolidado como una marca prestigiosa que le ha permitido posicionarse en el mercado nacional.

La necesidad de evaluar los procesos que se manejan en ella radica en maximizar la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades de manera que se pueda tener un mejoramiento continuo a nivel interno y que poco a poco se refleje en el competitivo mercado florícola ecuatoriano.

Con la aplicación de una Auditoría de Gestión se podrán identificar áreas críticas en las cuales el planteamiento de recomendaciones acorde a los problemas detectados será de gran importancia dando alternativas de mejoramiento que a nivel de Gerencia puedan ser consideradas para su puesta en marcha.

JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión permite realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia, eficacia y economía de todos los procesos que se manejan FRESFLOR Cía. Ltda., y a través de recomendaciones, el Auditor puede cooperar con su criterio y experiencia para lograr un mejoramiento

continuo en la organización, siendo la base de este tipo de examen la evaluación de control interno, así como la aplicación de indicadores de gestión de manera que la Gerencia lo aplique haciendo que este trabajo sea netamente constructivo.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema detectado en la empresa es que no existe una correcta asignación de funciones en el personal por lo que se espera mejorar los niveles de eficiencia, eficacia y economía al plantear una correcta distribución del personal por Departamentos que permita cumplir con el Plan Estratégico.

Debido a esta situación se pueden generar pérdidas de oportunidades de negocio, tiempos improductivos, problemas financieros y a su vez se reflejará en los movimientos de las cuentas que se manejan en FRESFLOR Cía. Ltda.

Con estas dificultades, la realización de una Auditoría de Gestión permitirá reconocer los posibles riesgos que se presentan en las distintas áreas además que las recomendaciones planteadas quedarán a disposición de la Gerencia para implantar las posibles soluciones.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Permitirá la Auditoría de Gestión establecer mejoras en los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la organización?

¿Se conseguirá evidenciar que en los distintos procesos se debe tener una correcta segregación de funciones para disminuir errores que causen desperdicios a nivel de todos los recursos de la empresa?

¿Permitirá la Auditoría de Gestión establecer mejoras en el control interno de las distintas áreas para evitar errores que causen pérdidas económicas por el costo de recursos y del tiempo de producción?

¿Se conseguirá demostrar que la Empresa FRESFLOR Cía. Ltda., necesita un mejor organigrama funcional para que el desempeño de funciones cuente con una correcta distribución de manera que se optimice la productividad de la empresa?

Con las recomendaciones que se planteen, ¿se mejorará el nivel de satisfacción de los clientes de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., y se podrá llevar un buen seguimiento de los pedidos de los clientes?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Auditoría de Gestión mejorará la eficacia, eficiencia y economía de los procesos de FRESFLOR Cía. Ltda.?

¿Con la ejecución de la Auditoría de Gestión se establecerá mejoras en el control de las áreas que se manejan en FRESFLOR Cía. Ltda., y se comunicará a los involucrados en un informe de auditoría?

¿La alta gerencia de la empresa deberá tomar decisiones de cambio oportunas, para lograr una óptima gestión a nivel de toda la empresa?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Efectuar una Auditoría de Gestión a FRESFLOR Cía. Ltda., con el objeto de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Realizar una evaluación de Control Interno en los procesos que se manejan en la empresa FRESFLOR Cía. Ltda. para detectar áreas críticas y oportunidades de mejora.
- b. Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con la aplicación de indicadores de gestión y financieros.
- c. Presentar un Informe compuesto de Conclusiones y Recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la gestión de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda.

HIPÓTESIS GENERAL

¿Permitirá la Auditoría de Gestión determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en los procesos de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda. para proveer a la Gerencia de la compañía, recomendaciones dirigidas al fortalecimiento de la Gestión?

Hipótesis Específica

- ¿Con la evaluación del Control Interno a los procesos de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda. se podrá detectar áreas críticas y oportunidades de mejora?

- ¿Al realizar la Auditoría de Gestión se logrará evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización, y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con la aplicación de indicadores de gestión y financieros?

- ¿La ejecución de la Auditoría de Gestión permitirá determinar la efectividad de los procesos de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., en base a la utilización de indicadores de gestión y financieros?

- ¿Con el desarrollo de un Informe en donde se encuentren las Conclusiones y Recomendaciones al finalizar la Auditoría de Gestión, se logrará apoyar a la toma de decisiones y al mejoramiento de los diferentes procesos de la empresa?

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

FRESFLOR Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización y distribución de flores, artículos de floristería, plantas, arreglos y decoraciones florales, semillas, abonos agrícolas, entre otros productos enfocados al mantenimiento de flores y plantas en general.

Se especializa en interpretar la cultura del consumo de flores en el Ecuador por más de 20 años, a través del tiempo ha ido cambiando, innovando y sobre todo elevando los volúmenes de comercialización de los productos que ofrece de manera que puede llegar con sus artículos a la clientela más exigente, es por esto que la empresa ha enfrentado los retos que se plantean con el entorno cambiante de la sociedad y han hecho que se fortalezca y se posicione como una reconocida comercializadora de flores a nivel nacional.

El definir una organización eficiente que cumpla con los objetivos del Plan Estratégico será uno de los pilares fundamentales, no sólo la difusión y socialización de la Misión y Visión será suficiente, sino que la creación de una verdadera cultura corporativa permitirá que todos y cada uno de los miembros de la empresa dedique su trabajo en post de una organización comprometida con la mejora continua.

A inicios de 2010, se plantea una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica para la empresa, y ahora con la realización de la Auditoría de Gestión se podrá conocer las deficiencias que actualmente tiene FRESFLOR

Cía. Ltda., pero sobre todo se dará énfasis en las fortalezas de manera que permitan aprovechar aquellas oportunidades que el entorno de los consumidores plantea día a día.

1.1.1 Base Legal de FRESFLOR Cía. Ltda

➤ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

En el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo sexto que trata sobre el Trabajo y producción, detalla en la Sección tercera los artículos relacionados con las Formas de trabajo y su retribución. Dentro de los principales lineamientos que se relacionan con el desempeño de actividades en la Empresa FRESFLOR Cía. Ltda., tenemos:

“Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.”

“Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva...”

“Art. 328.- La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos...”

“...Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley...”

➤ LEY DE COMPAÑÍAS Y MERCADO DE VALORES

Siendo la empresa FRESFLOR una Compañía de Responsabilidad Limitada, ésta Ley en su Sección V, detalla los principales artículos a los cuales debe regirse por haber sido conformada bajo esta denominación, entre los cuales se detallan:

“Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura...”

“Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.”

“Art. 113.- La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social...”

“Art. 115.- Son obligaciones de los socios:

- a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la*

aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

- b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;*
- c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;*
- d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;*
- e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;*
- f) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,*
- g) Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.*

La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en la proporción que se hubiere establecido en el contrato social...”.

Un artículo muy importante de esta Ley, es el relacionado a la obligatoriedad de realizar Auditorías Externas, en el cual se detalla:

“Art. 318.- Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías, que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.”

La empresa FRESFLOR Cía. Ltda., al cierre del 2010 contó con un total de activos de US\$ 721 mil dólares, motivo por el cual no está obligada a tener sus estados financieros auditados.

➤ CÓDIGO DE TRABAJO

La empresa regula las relaciones que mantiene con sus trabajadores por medio de la aplicación de las Leyes presentadas en el Código de Trabajo, a través de este instrumento se regulan los contratos, derechos y obligaciones del empleador y del trabajador respectivamente, se da un pago justo a las labores realizadas diariamente, se reglamente la seguridad que debe darse para que el trabajo no afecte la integridad de los empleados, se plantea el horario de la jornada laboral, se habla en cierta medida sobre la seguridad social obligatoria para los empleados en relación de dependencia, etc.

➤ CÓDIGO DE COMERCIO

Para que la empresa funcione legalmente y pueda formar parte de la Cámara de Comercio de Quito, debe sujetarse a esta Ley, especialmente en lo que se refiere a los artículos 3 y 21 en los cuales se detalla respectivamente:

“Art. 3.- Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas en contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias...”

“Art. 21.- La matrícula de comercio se llevará en la Oficina del Registrador Mercantil del cantón, en un libro forrado, foliado y cuyas hojas se rubricarán por el Jefe Político del Cantón. Los asientos serán numerados según la fecha en que ocurran, y suscritos por el Registrador Mercantil.”

➤ LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA EN EL ECUADOR

Esta Ley regula el Régimen Tributario de nuestro país basándose en los principios de igualdad, proporcionalidad y generalidad de manera que se trata de cumplir con el precepto de *“quien más tiene, más debe pagar”*.

Los impuestos son un elemento fundamental dentro de los ingresos del Presupuesto General del Estado, ya que por este medio se financian obras para la sociedad.

Los principales impuestos que se relacionan con la actividad económica de FRESFLOR Cía. Ltda., son:

➤ LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

Esta Ley menciona que están obligados a llevar contabilidad todas las sociedades, personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital superior a los USD 60.000, o cuyos ingresos brutos anuales de su actividad económica sean superiores a USD 100.000, o los costos y gastos anuales sean superiores a USD 80.000; incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

A breves rasgos la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., ha tenido durante los períodos precedentes al 2010, ventas anuales por 2 millones de dólares, es por esto que se encuentra dentro de este grupo.

Además, este marco jurídico regula la emisión de comprobantes de venta y retención autorizados de manera que la Administración Tributaria en el país (Servicio de Rentas Internas) tenga documentación de respaldo para la declaración y recaudación de impuestos.

- ***Impuesto al Valor Agregado:***

Es un tributo indirecto que grava a las ventas y demás transferencias de bienes movibles (mercaderías, productos) y a la prestación de algunos servicios.

La legislación actual grava a las mercaderías y productos en general, exceptuando básicamente a bienes de primera necesidad como alimentos, medicinas y algunos insumos y materiales que se utiliza en las actividades agropecuarias; mientras que en los servicios, son pocos los gravados y los demás están exentos.

El pago del IVA recae mayoritariamente sobre las personas naturales en calidad de consumidores finales o usuarios de los servicios que utilicen. Las empresas y negocios que producen o comercializan bienes gravados con el IVA tienen el beneficio del “*crédito tributario*”, esto es, la compensación del IVA pagado sobre bienes, insumos y servicios adquiridos y necesarios para la producción y/o comercialización de los bienes y servicios gravados con el 10%.

- ***Impuesto a la Renta:***

El Impuesto a la Renta se aplica sobre aquellas rentas que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras durante un período de tiempo donde se da el ejercicio impositivo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre.

Para calcular el impuesto que debe pagar un contribuyente, sobre la totalidad de los ingresos gravados se restará las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos. A este resultado lo

llamamos base imponible y sobre este valor se calculará un cierto porcentaje para el pago.

Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del 25% sobre su base imponible, aunque con la aprobación reciente del Código de la Producción se disminuye a 24% durante el 2011, 23% para el 2012 y 22% del 2013 en adelante incentivando a las empresas a elevar su rendimiento.

Un punto muy importante de esta Ley, es la inclusión de los Gastos Deducibles de manera que no sólo se pague un cierto monto de dinero, sino que, ahora parte de este pago puede disminuir por la deducción de algunos montos que según la Ley, son importantes para el desempeño de las actividades propias del negocio.

Otro punto a favor de las empresas es que aquellas que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva, así como para la adquisición de bienes relacionados con investigación y tecnología que mejoren productividad, generen diversificación productiva e incremento de empleo.

➤ ORDENANZA MUNICIPAL 213 – Medio Ambiente

Uno los artículos principales contemplados en esta Ordenanza, trata sobre la Obligatoriedad de Evaluación de Impacto Ambiental de manera que se debe

someter a análisis profundo la actividad que realiza la empresa, los estudios son llevados a cabo por profesionales capacitados en el área.

En este punto, la empresa no cuenta con mayores requerimientos relacionados con el medio ambiente por ser la comercialización su objeto; lo más importante es tener una infraestructura acorde a las necesidades y por el cumplimiento de este criterio, cuenta con los permisos de funcionamiento al día.

El tratamiento de desechos es una parte fundamental no sólo para la empresa, sino para el entorno en el que se desenvuelve. Actualmente la mayoría de desechos que se producen son orgánicos y por esta condición se ha podido aportar con el medio ambiente, ya que en lugar de enviar estos residuos a un botadero de basura, se lo dona a ciertas personas que tienen cultivos utilizándolos como abono.

➤ LEY ÓRGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR

Esta Ley permite normar las relaciones entre los proveedores y los consumidores de un bien o servicio, señala sus derechos y obligaciones además de dar los lineamientos básicos referentes a la publicidad, marca, información de precios y toda aquella información necesaria que permita dar a conocer lo que se oferta y quien adquiera el bien o servicio tenga el beneficio y la seguridad de que lo comprado será de su agrado.

➤ LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL

FRESFLOR Cía. Ltda., es una marca registrada y autorizada por la Dirección Nacional de Propiedad Industrial dándole a la empresa el derecho de actuar bajo las Leyes para defender su uso adecuado.



➤ NIC´S, NIIF´S, PCGA´S

En la parte financiera contable es de gran importancia la aplicación de ciertas normas de común aceptación no sólo en el país sino a nivel mundial.

Las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC´s) durante el 2011 serán reemplazadas por las Normas Internacionales de Información Financiera, es así como el Ecuador también se une al proceso de reforma contable iniciado hace unos años en la Unión Europea para conseguir que la información elaborada por las sociedades comunitarias se rija por un único cuerpo normativo.

Las NIC´s fueron emitidas por el International Accounting Standards Board con el afán de adecuar la contabilidad empresarial para conseguir una mayor transparencia y comparabilidad de la información que se utiliza en nuestros mercados financieros y a partir de 2005 empieza en Europa la aplicación de las NIIF´s incluyendo información comparativa dentro de un marco normativo que regirá a nivel mundial.

Esta transición a parte de conllevar consecuencias sobre los resultados y sobre el patrimonio de las compañías, requiere la inclusión de los departamentos de las empresas, siendo necesario preparar sus recursos humanos y tecnológicos, por esta razón, es importante que todos sean conscientes del proceso de adaptación entendiendo la importancia y el

alcance de la forma en que las empresas medirán sus resultados y se presentarán al mundo exterior.

Por otro lado, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados comprenden reglas generales y normas que sirven de guía contable, constituyen elementos básicos que permiten la elaboración de Estados Financieros sobre la base de métodos uniformes de la técnica contable.

1.1.2. Modelo de Gestión Estratégica de FRESFLOR Cía. Ltda.

La empresa cuenta con un Modelo de Gestión Estratégica que está en proceso de implantación desde mayo del 2010, es por ello que se están creando planes para una aceptación y difusión formal que incluya a todos los miembros de la empresa.

Contar con una Planificación Estratégica clara, objetiva y acorde con la realidad de la empresa permite que la organización se comprometa con los planes, programas; y, proyectos a corto y largo plazo de manera que es esencial que lo establecido en el Modelo de Gestión se tome en cuenta para una mejor operatividad de la empresa.

Dentro del Modelo de Gestión Estratégica se plantea como proyecto inicial la difusión del Plan Estratégico por lo que, en la actualidad se están diseñando actividades programadas para su puesta en marcha.

Además se plantearon proyectos adicionales que están en proceso de evaluación por parte de la Gerencia. Es importante reconocer los beneficios que pueden generar estos planteamientos ya que se relacionan directamente

con los procesos que se manejan en FRESFLOR Cía. Ltda., dándose la oportunidad de elevar la eficacia y eficiencia de sus operaciones.

CUADRO 1. Resumen de Proyectos (Plan Estratégico FRESFLOR)

RESUMEN DE PROYECTOS		
PLAZO	NUMERO	PROYECTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Plan de difusión del modelo de gestión estratégica
	PROYECTO # 2	Implementación del Área de Recursos Humanos
	PROYECTO # 3	Plan de Capacitación para el Personal de la Compañía
	PROYECTO # 4	Plan de mejoramiento de los tiempos de entrega de pedidos
	PROYECTO # 5	Plan de control de inventarios
	PROYECTO # 6	Plan de alianzas estratégicas con proveedores

FUENTE: JIMÉNEZ, Geovanna, Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda., ESPE – 2010.

La planeación no sólo ayuda a prever los problemas antes que surjan y se den alternativas para afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades haciendo que la toma de decisiones sea un proceso fundamentado y se encamine a buscar los beneficios de la empresa.

“La planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados,

*cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente”.*¹

A este concepto se le agrega la posibilidad de dar una verdadera Gestión Estratégica, es decir, que se pueda adaptar el Modelo planteado al entorno cambiante de los negocios y a su vez no se distorsione el objeto propio de la empresa convirtiéndose en un proceso que permita que las organizaciones sean proactivas en su proyección a futuro, siendo un elemento fundamental, la determinación correcta del destino de la entidad.

El éxito en FRESFLOR Cía. Ltda., no sólo debe estar encaminado a mantener sus niveles de operaciones; sino que, debe procurar a buscar un crecimiento sostenido en el tiempo de acuerdo a las condiciones de mercado, es por esto que el contar con una Visión, objetivos, metas y proyectos permite elevar la productividad generando no sólo ganancias internamente sino que a su vez se contribuye con más puestos de trabajo y en general se mejora la economía del sector comercial.

1.2 FRESFLOR Cía. Ltda.

1.2.1 Reseña Histórica

En el año 1988 en la ciudad de Quito- Ecuador, la fundadora de la empresa inició sus actividades con la venta y distribución de flores al por mayor gracias a la idea de un comerciante vecino, es así como con tres baldes llenos de flores y inicia sus ventas en el mercado Santa Clara, con empeño y esfuerzo logró incrementar poco a poco sus ventas siendo sus principales clientes pequeños comerciantes.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>

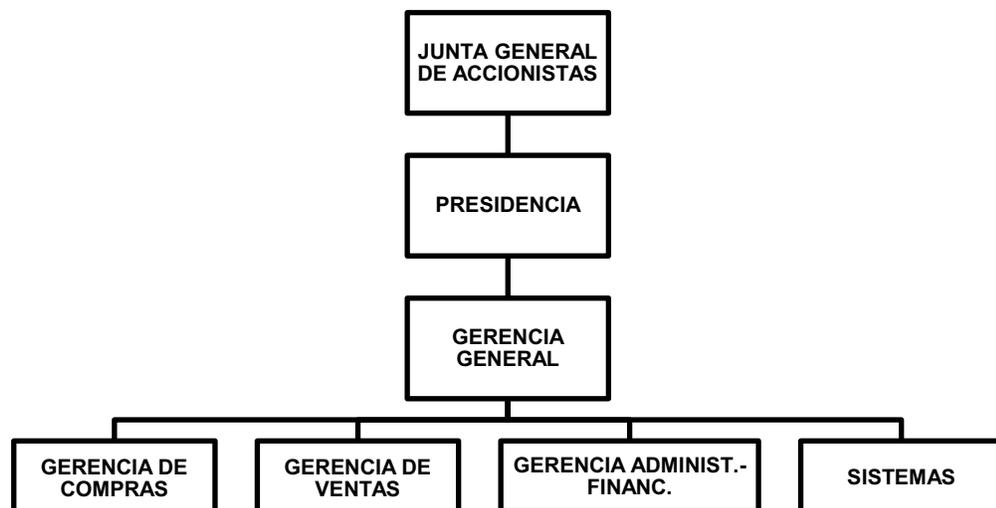
En el año 1989 conoce a su principal competidora con quien forma una alianza para formalizar su negocio y crear así una empresa para la venta y distribución de las flores bautizada con el nombre de “FLOR NACIONAL”, con la cual inician sus actividades en un local ubicado en las calles San Ignacio y Coruña, Edificio Moolingal.

A partir del 17 de agosto de 1993, “FLOR NACIONAL” es constituye como una Compañía de Responsabilidad Limitada y toma la razón social de “FRESFLOR COMERCIAL Cía. Ltda.”, conformada por cuatro socios y contando con un capital social de S/. 26´400.000 sucres. La compañía desde su creación ha puesto a disposición de sus clientes productos de buena calidad e innovadores logrando un crecimiento favorable, reflejado en el liderazgo que mantiene en el mercado nacional y la satisfacción que demuestran sus clientes.

1.2.2 Organigramas

1.2.2.1 Organigrama Estructural

Este tipo de organigrama permite conocer las unidades ramificadas de arriba abajo, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, es así, como se pueden identificar las áreas de la empresa y su interrelación.

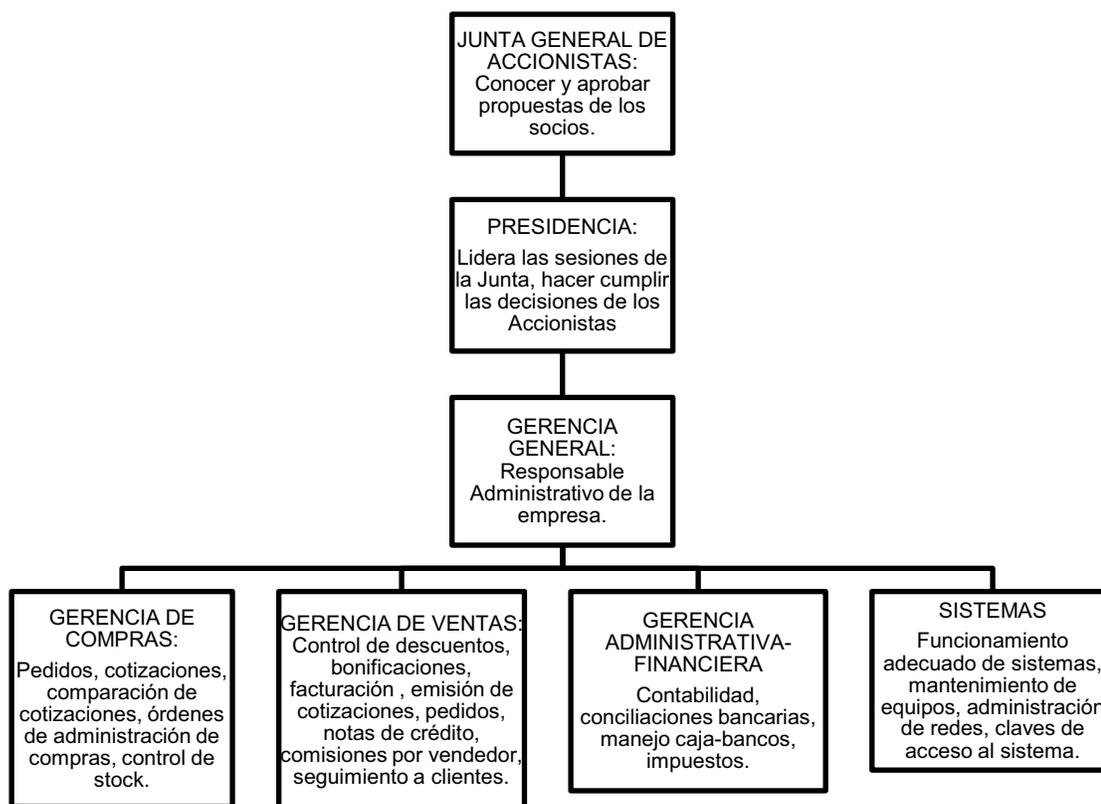


FUENTE: Elaborado según el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda., Ing. Geovanna Jiménez, ESPE – 2010.

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Incluye las principales funciones que tienen asignadas las áreas y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para determinar las actividades que se están realizando y así detectar posibles fallas o incompatibilidades entre las unidades.

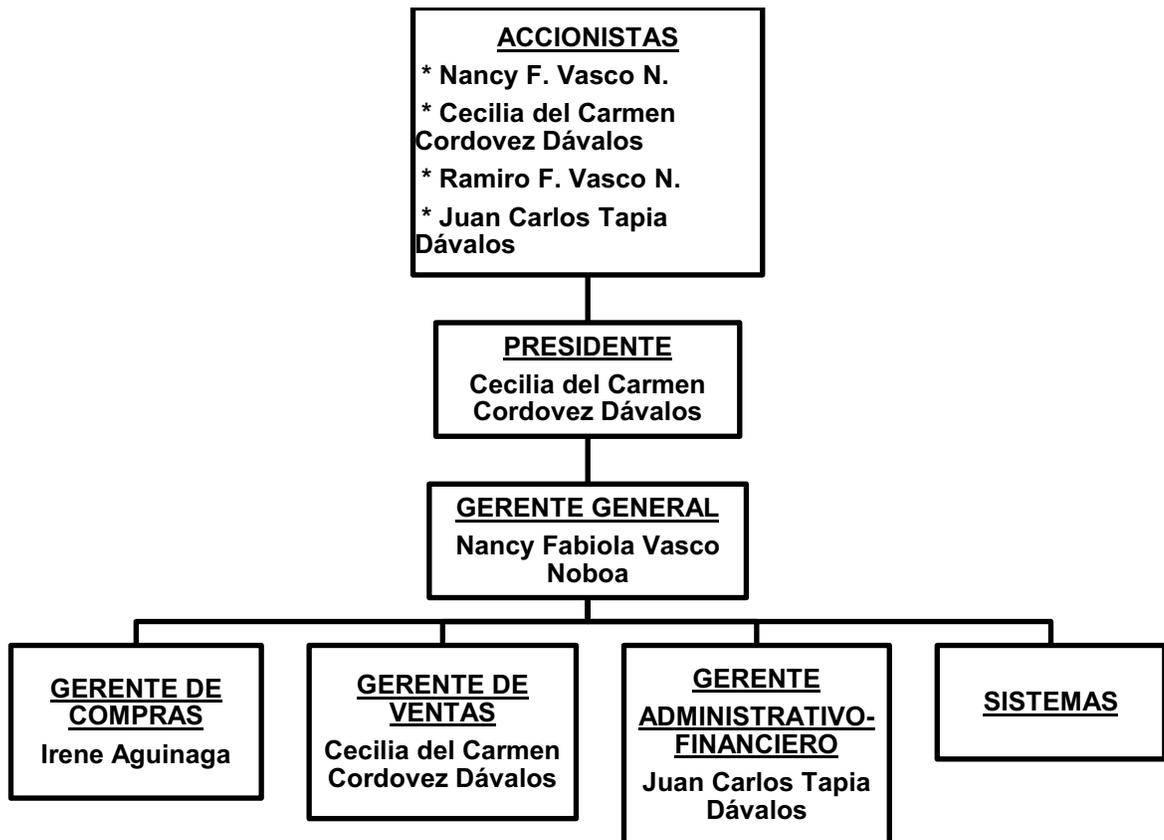


FUENTE: Elaborado según el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda., Ing. Geovanna Jiménez, ESPE – 2010.

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

1.2.2.3 Organigrama Personal

Esta representación gráfica permite conocer las personas que están desempeñando las funciones para las cuales fueron designadas y su distribución por áreas, así se puede verificar una adecuada segregación de funciones de acuerdo al talento humano.



FUENTE: Elaborado según el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda., Ing. Geovanna Jiménez, ESPE – 2010.

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 MISIÓN

“Distribuir y comercializar flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería de calidad con diseños originales y variedad a precios competitivos para las personas, empresas e instituciones a nivel nacional basando nuestras actividades empresariales en creatividad, trabajo en equipo, honestidad, transparencia y respeto.”

2.2 VISIÓN

VISIÓN 2013

“Seremos una empresa líder en la distribución y comercialización de flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería para las personas, empresas e instituciones en el mercado nacional a través del mejoramiento continuo y la eficiencia en las operaciones de modo que se refleje una respuesta rápida al comportamiento del mercado por medio de la creatividad, honestidad y respeto de cada uno de los miembros de la compañía para satisfacción de los clientes, directivos y proveedores.”

2.3 OBJETIVOS

OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar y consolidar a FRESFLOR Cía. Ltda., como una empresa líder en la distribución y comercialización de flores, plantas, arreglos florales, artículos

de floristería y jardinería por medio de una variedad en los productos, precios competitivos y creatividad logrando tener una participación mayoritaria en el mercado que permita sostenibilidad y crecimiento.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

- Disminuir el tiempo de entrega de los diversos productos y servicios.
- Incrementar las líneas de producto.
- Implantar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su gestión.
- Incrementar el nivel de reutilización para nuevos productos.
- Incrementar el nivel de alianzas estratégicas con proveedores.
- Maximizar el número de empleados que estén altamente capacitados.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar la rentabilidad en ventas.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Incrementar la fidelidad de los clientes
- Incrementar el nivel de uso y acceso a la página web de la compañía.

2.4 POLÍTICAS

POLÍTICAS DE LA COMPAÑÍA:

- Los pagos del personal se los realizan el primer día hábil de cada mes.
- Se debe cumplir con las labores de la compañía durante los 360 días del año y si es necesario cumplir las 24 horas del día.

- Crear una buena relación entre los miembros de la compañía y de esta manera poder tener una comunicación eficaz dentro de la misma.
- El personal que forme parte de la compañía tiene la obligación de conocer la cultura organizacional de la misma.
- Impartir y llevar a cabo charlas o capacitaciones periódicas al personal.
- Las cuentas por cobrar tienen un plazo máximo de 40 días.
- El personal debe cumplir con el Reglamento Interno de la compañía.

POLÍTICAS PARA EL PERSONAL:

HORARIO DEL PERSONAL

- El Área Administrativa trabaja de lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas y si es necesario completar el trabajo asisten incluso los sábados.
- El personal correspondiente a Conductores ingresan a las 6:00 horas y pueden salir a las 21:00 horas de acuerdo a la cantidad de flores que se tenga a disposición, trabajan en horarios rotativos entre lunes y sábado.
- El personal de empaque y proceso de flor trabaja en turnos de lunes a domingo de 8:30 horas hasta que se culmine el trabajo de entregas.
- El resto de personal trabaja en horario de atención al público que va desde las 8:30 hasta las 19:30 horas de lunes a viernes, sábados y domingos de 8:30 a 13:30.

VESTIMENTA

- El uniforme consta de camisetas de distintos colores y varía según el día de la semana, excepto el domingo que no tienen uniforme, y el jean es el que desee el personal pero que este presentable.

VACACIONES

- Los trabajadores tienen derecho a quince días ininterrumpidos de vacaciones en el año incluidos los días no laborables, además los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años tendrán derecho a un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes, hasta un máximo de 15 adicionales.

2.5 ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa de FRESFLOR Cía. Ltda., será ofrecer productos innovadores como empresa líder en comercialización y distribución de flores, plantas, arreglos florales, manteniendo un desarrollo constante de calidad, precio y servicio; logrando la mayor satisfacción y fidelidad de sus clientes, lo que asegura su posición y reconocimiento en el mercado.

ESTRATEGIAS A MEDIANO PLAZO

- Tener nuevos segmentos de mercado.
- Implementar el control de costos.
- Reducir los niveles de cartera vencida y cuentas por cobrar.
- Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción.
- Establecer servicio post-ventas en cada sucursal y fortalecer la relación con el cliente.
- Rediseñar la página web de la compañía para proponer el uso de la misma por parte de los clientes.

ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO

- Crear un control en el tiempo de pedido y entrega del producto y/o servicio.
- Elaborar nuevos diseños en los productos que sean innovadores y atractivos para los clientes.
- Desarrollar canales de distribución.
- Difusión del modelo de gestión estratégica basado en Balanced Scorecard.
- Reutilización de materia prima desperdiciada.
- Realizar alianzas estratégicas con proveedores.
- Plan de capacitación al personal.
- Implementación del área de recursos humanos.
- Implementar un sistema de reclutamiento, selección y evaluación del personal.
- Realizar investigaciones continuas y enfocadas hacia la determinación del clima laboral.

2.6 PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Trabajo en Equipo:** el ser humano como ente que se desarrolla en una sociedad realiza sus actividades dentro de un entorno participativo, es decir que siempre está sujeto a desempeñarse con otras personas y cuando todos se comprometen en lograr un objetivo planteado se aplica el trabajo en equipo.

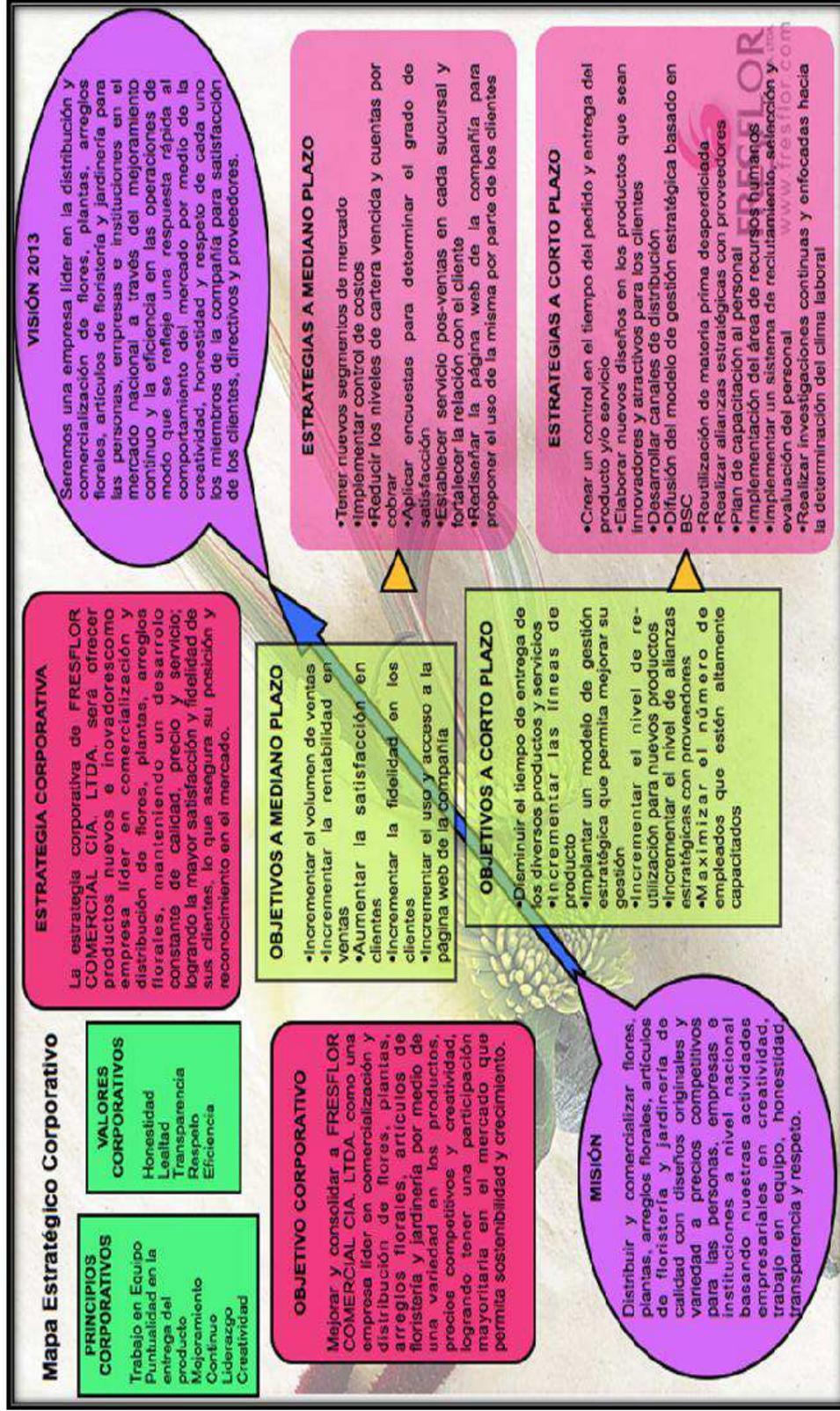
- **Puntualidad en la entrega del producto:** la puntualidad forma parte de la imagen empresarial, pero no sólo se debe hablar de la puntualidad para entregar pedidos, sino también la puntualidad en las reuniones que se desarrollan como gerentes o jefes de área, ya sea con una persona externa a la empresa o en alguna actividad interna de la misma. Es un hábito que al adoptarlo en todas las actividades denota la responsabilidad que se tiene para con los demás.
- **Mejoramiento Continuo:** *“es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.”*²
- **Liderazgo:** es la capacidad de dirigir, influenciar y alinear a los demás hacia un mismo fin, motivándolos y comprometiéndolos hacia la acción y haciéndolos responsables por su desempeño. El liderazgo se desarrolla a partir de un potencial tiene cada una de las personas caracterizándose por incentivar a los demás, asumir retos y resolver conflictos de manera razonable.
- **Creatividad:** poner a disposición del público nuevos diseños atractivos acorde a las tendencias del mercado permite que la empresa pueda innovar día a día y ofrecer nuevas opciones.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso_de_mejora_continua

VALORES CORPORATIVOS

- **Honestidad:** La honestidad expresa respeto por uno mismo y por los demás. En el entorno empresarial garantiza confianza, seguridad, respaldo, confidencia, integridad lo cual se reflejará en el cliente interno y a su vez en el externo.
- **Lealtad:** realizar las actividades cotidianas según el compromiso que se tiene para con la empresa a pesar de las circunstancias cambiantes.
- **Transparencia:** se refiere a la apertura al flujo de información de las organizaciones permitiendo su revisión, análisis y la detección de posibles anomalías.
- **Respeto:** consiste en el reconocimiento de los intereses y sentimientos de otra persona sin que necesariamente se esté de acuerdo con la ideología planteada.
- **Eficiencia:** es el uso racional de los recursos para alcanzar un objetivo planteado, es decir, la capacidad de optimizar los medios para la obtención de resultados programados.

GRÁFICO 1. Mapa Estratégico Corporativo FRESFLOR



FUENTE: JIMÉNEZ, Geovanna, Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda., ESPE – 2010.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.1.1 Área de Adquisiciones

La materia prima utilizada por la empresa, en gran parte es adquirida en fincas florícolas, por lo que la planificación de abastecimiento es un punto clave que incluso llega a afectar a las ventas en caso de no contar con la suficiente cantidad acorde a la demanda. Mantener un adecuado almacenamiento y conservación de la materia, a fin de que no pierda sus características esenciales; además de contar con una clasificación adecuada de todos los insumos que sirven para generar los productos terminados, son las funciones esenciales de esta área.

En este punto, el contar con una infraestructura y equipos adecuados es una ventaja muy importante que permite asegurar que los productos que ofrece FRESFLOR Cía. Ltda., sean de calidad.

El control de stock se direcciona fundamentalmente en las 4 principales líneas de productos:

- Plantas
- Flores
- Arreglos Florales
- Artículos de floristería y jardinería

3.1.2 Área de Ventas

Esta Área se encarga de procesar los pedidos de los clientes según cotizaciones, vía telefónica, internet, o clientes particulares en almacenes; además se encarga de asegurar la entrega según las condiciones acordadas.

Mantiene contacto con clientes para controlar que se pueda cumplir con la demanda y mantener los niveles de ventas o si es posible elevar estos volúmenes.

También se encarga de promocionar a la empresa y los productos que se ofrecen aplicando estrategias especiales según la estacionalidad, eventos, ferias, etc., aprovechando así las oportunidades que ofrece el mercado para tener más clientes.

Una de las principales fortalezas del Área de Ventas es su compromiso con el cliente brindando un servicio especializado, con personal que hace que la atención al cliente genere confianza y amabilidad, además que los productos cuentan con calidad, innovación y creatividad atendiendo así los requerimientos del consumidor.

La empresa FRESFLOR Cía. Ltda., cuenta con una página web (www.fresflor.com) que le permite dar a conocer los productos que tiene a disposición del público y a su vez realiza ventas por este medio y tomando como base jurídica la Ley de Comercio Electrónico.

Al utilizar el internet como medio para realizar transacciones económicas es importante contar con la información necesaria tanto de la empresa como del

consumidor de manera que se asegure la realización de la venta y que el cliente esté completamente satisfecho con lo que adquirió.

3.1.3 Área Administrativa-Financiera

- **Área Administrativa**

La actual Gerente General y socia fundadora de FRESFLOR Cía. Ltda., viene desempeñando sus funciones directivas desde el inicio de sus operaciones y ha coordinado, supervisado y evaluado las actividades que se desarrollan a nivel de toda de toda la empresa; lidera el éxito de la compañía además coordina la fluidez de la comunicación entre las diferentes áreas.

Una deficiencia detectada en esta Área, es el no contar con un Área de Talento Humano; sin embargo, la Gerente además de controlar al personal, genera verdaderos procesos de selección, inducción y capacitación constante brindando una verdadera satisfacción del cliente interno.

El ambiente laboral en sí, es armonioso para la realización de las actividades cotidianas. La comunicación es uno de los elementos clave para que no existan conflictos internos de consideración predominando así el trabajo en equipo con el apoyo incondicional de los Directivos.

- **Área Financiera-Contable**

Tiene como objetivo fundamental maximizar la productividad de los activos financieros para lo cual ha implementado planes para aplicaciones de capital, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones, obtención de fondos, y suministro de capital procurando

disponer con los recursos necesarios para la productividad de cada área de la empresa.

Esta empresa, de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno, está obligada a llevar contabilidad por los altos montos de ventas que maneja, a breves rasgos, el proceso es bastante transparente produciendo así información clara y concisa, declara impuestos correctamente; y, finalmente presenta Estados Financieros conforme a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y a las actividades que se realizan.

Además es importante mencionar que desde el año 2011 la empresa empezará a adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, base sobre la cual deberán presentar sus Estados Financieros al órgano regulador que en este caso es la Superintendencia de Compañías ya que con Resolución 08-G-DSC-010 del 20 de noviembre del 2008 se anuncia la obligatoriedad para la adopción de estas Normas en la contabilidad de las empresas.

Actualmente FRESFLOR tiene una comisión formada por tres personas siendo el promotor de estos cambios el Gerente Financiero cuyas funciones a inicios del año 2011 serán presentar el Plan de Capacitación y el Plan de Implementación de las NIIF's evaluando el impacto en las diferentes áreas de la empresa, teniendo plazo hasta el mes de marzo del 2011 para presentar dicho informe.

En resumen, FRESFLOR Cía. Ltda. mantiene una estructura conservadora basada en los capitales aportados por los socios, no se ha querido optar por trabajar con créditos significativos, por lo que el trabajar con sus propios recursos es la base de sus operaciones.

3.1.4 Área de Operaciones

FRESFLOR Cía. Ltda. se dedica a la comercialización de flores, actividad que demanda un alto volumen de mano de obra que realiza actividades de mantenimiento, almacenamiento y clasificación de los diferentes productos.

Durante su vida empresarial ha ido creciendo paulatinamente y obviamente el proceso de producción se viene adecuando a los cambios propios del negocio.

Actualmente maneja un alto stock: 80 variedades entre plantas, flores, rosas y minirosas, mantiene un abastecimiento de aproximadamente 200 artículos de floristería y jardinería; y, pone a disposición del público más de 100 diseños de arreglos florales según sus necesidades y gustos.

Es en esta Área donde se formulan y desarrollan métodos más propicios para elaborar productos, suministrar y coordinar la disponibilidad de recursos y se operan los equipos pertinentes para la obtención de productos terminados.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Macroambiente

3.2.1.1 Factor Político

El Ecuador actualmente está tratando de salir de una nueva crisis política, mientras la economía crece a una tasa baja que no guarda relación con el potencial que tiene el país, ni con las expectativas de la población.

El país sigue con un modelo de organización social colectivista en que el Estado ha tenido un rol intervencionista en la economía y en otros aspectos del convivir ciudadano. La política redistributiva de la riqueza nacional la maneja el gobierno a través del presupuesto central que últimamente ha sido cuestionada debido al excesivo gasto corriente que no ayuda en nada al progreso y peor aún a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

La idea de que el Socialismo del Siglo XXI es la solución para el Ecuador, no es acertada; por ejemplo, en Venezuela esta nueva ideología está profundamente enmarcada en la situación actual lo que genera repercusiones muy graves en cuanto al desarrollo ya que en comparación con otros países de la región no está creciendo ni genera la productividad que un país necesita.

Las continuas crisis políticas dominan el escenario nacional con obvias repercusiones negativas en la economía nacional, y la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., también se ha visto afectada por esta inestabilidad ya que los ciudadanos se ven obligados a ahorrar sus recursos para adquirir lo necesario para subsistir dejando a un lado productos como los que ofrece la empresa, por esta razón sus estrategias de ventas se centran en clientes con mayor poder adquisitivo y que al presentarse problemas a nivel nacional no se ven afectados considerablemente como en el caso de la población común que depende de sus ingresos mensuales.

La ciudadanía desde hace mucho tiempo perdió el respeto y la confianza en la clase política y en el gobierno sea cual sea el Presidente elegido, debido al continuo incumplimiento de las promesas electorales ya que el único objetivo que se plantea una vez posesionado en el poder Ejecutivo es conseguir más poder antes que buscar soluciones a los problemas del país.

El Presidente Correa ha actuado según sus convicciones tanto con el poder legislativo como con el judicial, ha generado problemas con la oposición, mantiene en constante jaque a la prensa, y nada o casi nada ha hecho por frenar la corrupción que ha sido y sigue siendo el mal que agravaba a todo el país.

La corrupción afecta a todo el sistema en el cual se rige el país además de influir en las mentes de cada uno de los ciudadanos quienes son los actores fundamentales para el desarrollo y crecimiento del país.

“La evidencia empírica económica demuestra que hay una relación directa entre el mayor poder del gobierno y el aumento de la corrupción. Este aspecto se demuestra en un estudio realizado por Chafuen y Guzmán, quienes analizaron la información contenida en el Índice de Libertad Económica 2000, y concluyeron que cuando es más alto el nivel de libertad económica, es menor la posibilidad de encontrar prácticas corruptas del gobierno”.³

La pobreza y el desempleo aumentan debido a las malas políticas públicas y a los obstáculos impuestos por el gobierno que impiden que los individuos desarrollen sus iniciativas para crear riqueza.

Lo mencionado, se resume puntualmente en la conocida frase de Lord Acton en 1885, quien dijo *“el poder tiende a corromper, el poder absoluto corrompe absolutamente.”*

³ Instituto Ecuatoriano de Economía Política – 29 de junio de 2006
http://www.ieep.org.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=226&Itemid=9

3.2.1.2 Factor Económico

Al analizar la economía mundial, en el año 2009 se dio una profunda crisis originada en los Estados Unidos debido a los altos precios de las materias primas, la sobrevalorización de productos, una crisis alimentaria mundial, una elevada inflación planetaria y la amenaza de una recesión en todo el mundo, así como una crisis crediticia, hipotecaria y de confianza en los mercados. La causa raíz de la crisis en palabras de Jesús Huerta de Soto⁴ es que "surge de la expansión crediticia ficticia orquestada por los bancos centrales, y que ha motivado que los empresarios invirtieran donde no debían."

La necesidad de la gente por volver a la normalidad, hizo que durante este 2010 se busquen medidas que con paciencia y esfuerzo han dado resultados positivos, el lugar de agravarse, la crisis se convirtió en una oportunidad para salir adelante y demostrar que las economías unidas pueden salir adelante.

GRÁFICO 2. Recuperación de la Economía Internacional



FUENTE:<http://www.infolatam.com/wp-content/uploads/2010/07/cepal-crecimiento-econom%C3%ADa.jpg>

4 (Madrid, 1956) Economista anarcocapitalista de la Escuela Austriaca y Catedrático de economía política en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid. Ha obtenido dos títulos de doctor: en Derecho, en 1984, y en Ciencias Económicas y Empresariales, en 1992, ambos por la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido alumno también de la Universidad de Stanford en la que obtuvo el título de MBA. Profesor de Economía Política en la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid desde 1979, actualmente es Catedrático en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Rey Juan Carlos.

El Ecuador no tuvo repercusiones considerables ante esta crisis pero el panorama tampoco ha mejorado. La economía ecuatoriana en los últimos 20 años apenas ha crecido a una tasa igual a la del crecimiento poblacional, razón por la cual las oportunidades de trabajo para su población son mínimas y la pobreza se mantiene en ciertos sectores sociales.

Los estudios comparativos realizados en las dos últimas décadas sobre más de 150 países de todo el mundo por el Instituto Fraser del Canadá y la Fundación Heritage de los Estados Unidos, ubican al Ecuador en los últimos puestos, y su economía es calificada como poco libre debido a la intervención del gobierno.

Con la limitada libertad para que las fuerzas de mercado se estabilicen acorde con la realidad económica, el ambiente en el cual se desarrolla el sector productivo ecuatoriano no garantiza un verdadero desarrollo.

Los países más desarrollados de Latinoamérica se caracterizan por tener economías libres de la intervención gubernamental, que resulta en niveles de ingresos per cápita superiores por lo menos cinco veces en comparación con las intervenidas. Chile, es el gran ejemplo de la región, a pesar de todos los problemas que ha atravesado y cuando todos pensaban que su economía iba a caer debido a las crisis por desastres naturales principalmente, dejó a todo el entorno internacional perplejo por la exitosa recuperación que mantiene y que hace al pueblo chileno digno de admiración por su capacidad de cooperación para salir adelante después de la adversidad.

Los impuestos deben mantenerse bajos, no crear barreras al comercio nacional e internacional, depender más de los mercados antes que de las transferencias del gobierno. Lamentablemente para el Ecuador, no se plantean cambios que se enfoquen a lo mencionado, cada vez más nos alejamos del objetivo primordial de ser un país productivo capaz de competir

internacionalmente. Las regulaciones excesivas que impone el Gobierno obstaculizan la iniciación de nuevos negocios y representan un costo adicional a las empresas para cumplir con el marco jurídico que impone una pesada burocracia, un ejemplo de esto es la baja inversión extranjera que se tiene en comparación con otros países de la región:

CUADRO 2. Inversión Extranjera en América Latina

AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: INGRESOS DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, POR PAÍSES Y TERRITORIOS RECEPTORES, 2000-2009
(En millones de dólares y porcentajes)

País	2000-2005 *	2006	2007	2008	2009	Diferencia absoluta 2008-2009	Diferencia relativa 2008-2009 (en porcentajes)
América del Sur	37 974,0	43 369,6	71 226,9	91 278,5	54 454,1	-36 824,4	-40,3
Brasil	19 197,2	18 782,0	34 584,9	45 058,2	25 948,6	-19 109,6	-42,4
Chile	5 012,3	7 298,4	12 533,6	15 181,0	12 702,0	-2 479,0	-16,3
Colombia	3 683,4	6 656,0	9 048,7	10 583,2	7 201,2	-3 382,0	-31,9
Argentina	4 295,9	5 537,0	6 473,0	9 725,6	4 894,5	-4 831,0	-49,6
Perú	1 603,8	3 466,5	5 491,0	6 923,7	4 759,7	-2 164,0	-31,2
Uruguay	393,4	1 493,5	1 329,5	1 840,7	1 138,8	-701,9	-38,1
Ecuador	839,2	271,4	194,2	1 000,5	311,7	-688,9	-68,8
Paraguay	52,8	95,0	201,8	109,1	184,2	75,0	68,7
Bolivia (Estado Plurinacional de)	349,7	277,8	362,3	507,6	418,4	-89,1	-18,0
Venezuela (República Bolivariana de)	2 546,3	-508,0	1 008,0	349,0	-3 105,0	-3 454,0	-99,0

FUENTE: Artículo “La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe”- CEPAL 2009.

En lugar de que la inversión extranjera crezca y el Estado garantice la seguridad al dejar los recursos externos en el Ecuador, cada vez los niveles se vuelven más bajos estableciendo un 69% negativo en los valores invertidos en el país.

Relacionando estos factores con las operaciones de FRESFLOR Cía. Ltda., se puede evidenciar que en sí lo único que se ha logrado es estabilizar sus operaciones más no se ha logrado un crecimiento significativo que permita a la empresa llegar a más clientes a nivel nacional.

Las políticas proteccionistas de nuestro país al comercio y a la industria nacional mediante barreras arancelarias y no arancelarias impiden la competencia con productos del exterior que podrían servir mejor al consumidor. La experiencia de países que se han abierto al libre comercio es muy favorable porque impulsa el crecimiento económico y genera cambios internos en el sector productivo para mejorar su eficiencia y servir mejor al consumidor.

Los créditos que se han abierto para los nuevos empresarios así como para las empresas con larga trayectoria como FRESFLOR Cía. Ltda., a través de la Banca de Desarrollo pueden tener una gran aceptación pero los resultados relacionados con la productividad del país no se generan de la manera que la economía requiere para dar un verdadero crecimiento, es por esto que los índices de morosidad y cartera vencida cada vez son más altos.

Es necesario un replanteamiento del rol del gobierno en el desarrollo económico y realizar un cambio que signifique mayor protagonismo del sector privado en el desarrollo, para lo cual se deben eliminar aquellas barreras que impiden el desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

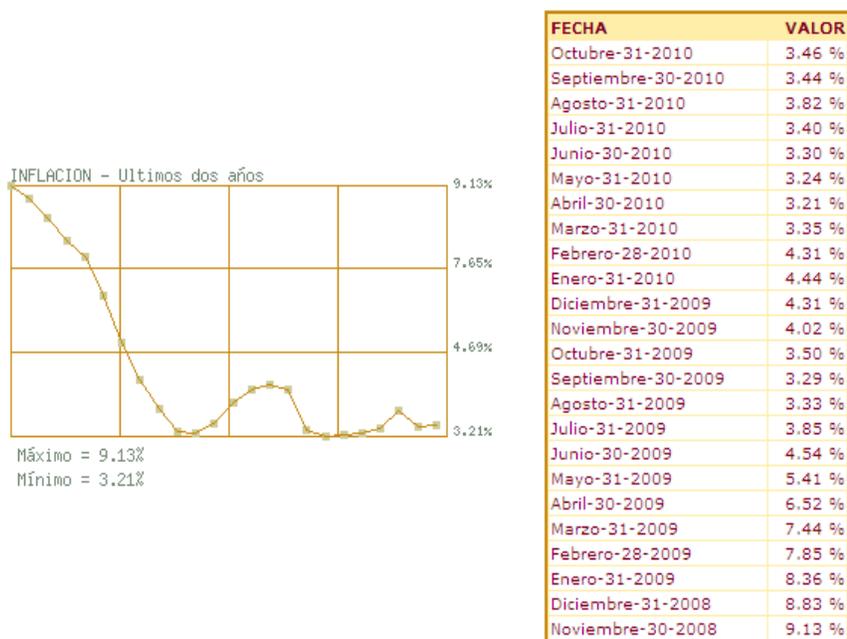
PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

➤ INFLACIÓN

Este elemento macroeconómico se caracteriza por el aumento generalizado de los precios y se dice que esta condición es un síntoma del estado de deterioro de la economía del país, de una mala política económica y del desequilibrio económico del país.

Entre las causas principales de este fenómeno se tienen: un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios.

GRÁFICO 3. Inflación en los dos últimos años



FUENTE: <http://www.bce.fin.ec>

Para finales de octubre de 2010, la inflación llegó al 3.46% que en comparación al 3.50% correspondiente al mes de octubre de 2009 se puede decir que no tiene una variación significativa, esto reflejado en las operaciones de FRESFLOR Cía. Ltda., permite deducir que durante los dos últimos años mantiene una estabilidad en cuanto a precios tanto de insumos como de productos terminados por lo que no se han generado altas provisiones que permitan hacer frente a una crisis mucho más grave.

➤ TASAS DE INTERÉS

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de las personas naturales o jurídicas por concepto de los préstamos otorgados.

GRÁFICO 4. Tasa Activa en los dos últimos años

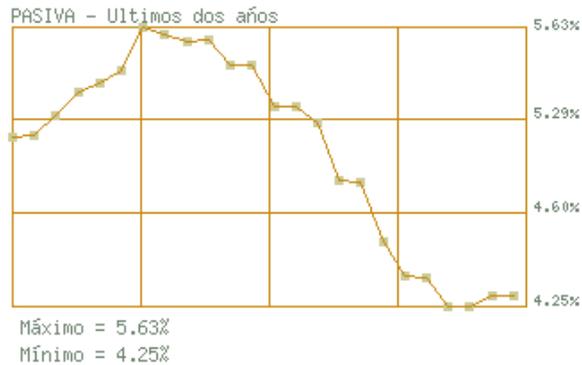


FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	8.94 %
Octubre-30-2010	8.94 %
Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec>

Mientras que la tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Se muestra como un reconocimiento a los depositantes por poner sus recursos es una entidad financiera.

GRÁFICO 5. Tasa Pasiva en los dos últimos años



FECHA	VALOR
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/>

La tasa activa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad.

A través de este año la tasa activa ha disminuido llegando a cerrar el mes de octubre de 2010 con 8.94% lo que ha permitido incentivar a las personas para adquirir préstamos que permitan financiar sus actividades productivas o proyectos.

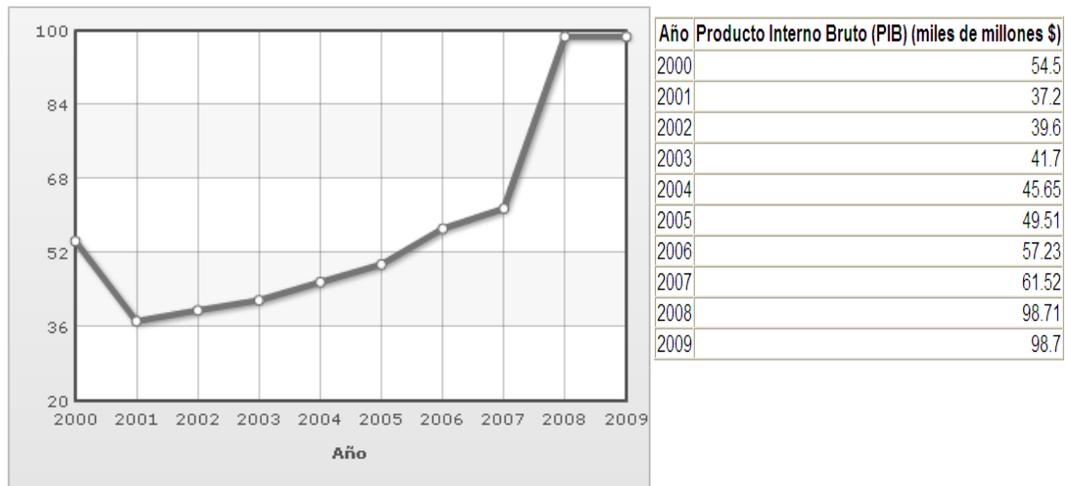
De manera similar se ha dado el comportamiento de la tasa pasiva llegando a 4.30% para el mes de octubre de 2010.

Esta estabilidad en las tasas ha beneficiado a FRESFLOR Cía. Ltda. ya que a pesar de contar con poco financiamiento externo para las operaciones de

la empresa, si puede honrar sus obligaciones tanto para el pago del capital como de los intereses.

➤ PRODUCTO INTERNO BRUTO

GRÁFICO 6. PIB en la última década



FUENTE: <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=65&l=es>

El Producto Interno Bruto constituye el valor de todos los bienes y servicios producidos dentro de una nación en un período determinado.

Según datos del Banco Central, la economía de Ecuador creció un 0,6% en el primer trimestre del 2010, frente a la expansión de 2,76% registrada en igual periodo del año pasado.

Se prevé cerrar el 2010 con un crecimiento de 6,81%, debido a una fuerte inversión pública que impulsa el Gobierno central.

Los sectores que mayormente aportaron al crecimiento en el primer trimestre del 2010 fueron la pesca y la intermediación financiera, con una expansión

interanual de 12,76% y 5,82%. Sin embargo, la principal fuente de recursos que es la explotación petrolera se contrajo en un 7,05%.

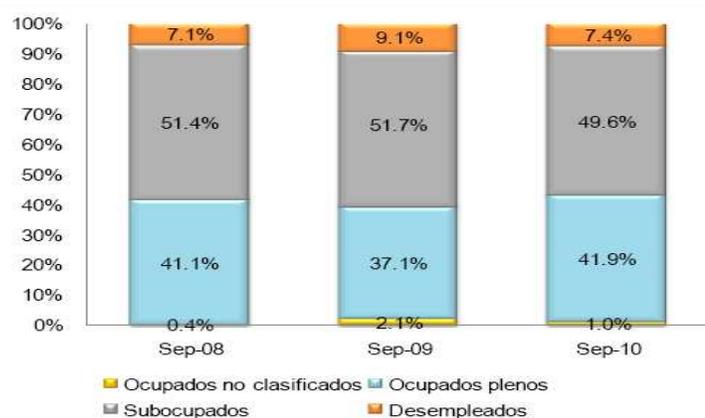
Ecuador reportó un crecimiento del 0,36% durante el 2009, año en que la crisis afectó a varios de sus países vecinos.

El sector de comercio es uno de los que más ha aportado, por lo tanto siendo el sector en el que desempeña sus actividades FRESFLOR Cía. Ltda. es alentador que eleve su productividad pero para que se dé un verdadero cambio en esta organización es importante evaluar sus niveles de eficacia y eficiencia actuales.

➤ DESEMPLEO

En septiembre de 2010, la mayor parte de la Población Económicamente Activa se ubicó en los subocupados quienes constituyen el 49.6%, seguida por la tasa de ocupación plena con 41.9% y la tasa de desocupación llegó a 7.4%, situación que en comparación al 2009 es positiva ya que las tasas han mejorado.

GRÁFICO 7. Desempleo en los tres últimos años



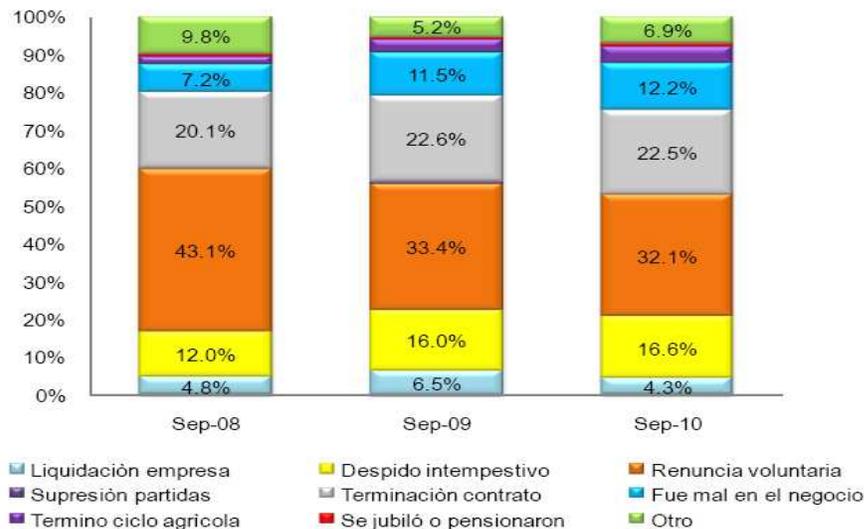
FUENTE: Banco Central del Ecuador – Informe Trimestral de Mercado Laboral al mes de septiembre 2010

El desempleo en sí, se define como: *“Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso.”*⁵

La tendencia del índice de desempleo ha experimentado cambios bruscos y que actualmente presenta una leve disminución. FRESFLOR Cía. Ltda. como todas las empresas ha experimentado varios cambios en su nómina ya sea por renuncias voluntarias, despidos, etc., pero según lo expresado por los Directivos está experimentando una necesidad de personal en varios campos por lo que se refleja la contribución de la empresa privada para reducir el índice de desempleo.

A nivel nacional los motivos principales por los cuales la población está desempleada son renuncias, terminaciones de contratos y despidos.

GRÁFICO 8. Motivos Desempleo



FUENTE: Banco Central del Ecuador – Informe Trimestral de Mercado Laboral al mes de septiembre 2010

⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

➤ PRECIO DEL BARRIL DE PETRÓLEO

Los ingresos petroleros constituyen la principal fuente de financiamiento que tiene el Estado para la preparación y asignación del Presupuesto que se maneja anualmente. Esta dependencia hace que los analistas económicos profundicen sus estudios en los precios que experimenta el barril del petróleo durante un período.

De acuerdo a las previsiones internacionales, el promedio del precio del barril del crudo durante 2010 se mantendrá en \$79,86, en el 2011 el precio promedio se estima en \$85,44 y para el 2012, su estimado sería de \$89,26.

GRÁFICO 9. Evolución del Precio del Barril de Petróleo



FECHA	VALOR
Octubre-26-2010	82.55 USD
Octubre-25-2010	81.97 USD
Octubre-22-2010	81.16 USD
Octubre-21-2010	80.06 USD
Octubre-20-2010	81.77 USD
Octubre-19-2010	79.49 USD
Octubre-18-2010	83.08 USD
Octubre-15-2010	81.25 USD
Octubre-14-2010	82.69 USD
Octubre-13-2010	83.01 USD
Octubre-12-2010	81.67 USD
Octubre-11-2010	82.21 USD
Octubre-08-2010	82.66 USD
Octubre-07-2010	81.67 USD
Octubre-06-2010	83.23 USD
Octubre-05-2010	82.82 USD
Octubre-04-2010	81.47 USD
Octubre-01-2010	81.58 USD
Septiembre-30-2010	79.97 USD
Septiembre-29-2010	77.86 USD
Septiembre-28-2010	76.18 USD
Septiembre-27-2010	76.52 USD
Septiembre-24-2010	74.94 USD
Septiembre-23-2010	73.38 USD
Septiembre-22-2010	72.66 USD
Septiembre-21-2010	73.52 USD
Septiembre-20-2010	74.86 USD
Septiembre-17-2010	73.66 USD
Septiembre-16-2010	74.57 USD
Septiembre-15-2010	76.02 USD

FUENTE: <http://www.bce.fin.ec/>

3.2.1.3 Factor Social

La desigualdad en las condiciones sociales en las que se desenvuelven los ecuatorianos está claramente marcada en las regiones y ciudades. Aún existen ciertas poblaciones que no cuentan con servicios básicos, educación, salud y vivienda, aunque los esfuerzos del Gobierno actual se concentran en beneficiar a este grupo de ciudadanos.

En la década de los noventa, la realidad ecuatoriana se caracterizaba por el estancamiento y la caída de la inversión pública y la persistente ineficiencia de los programas sociales, lo cual bloqueó la generación de avances sociales alcanzados en décadas pasadas e imposibilitó la ampliación de la cobertura de los servicios básicos de educación y salud, repercutiendo en la población de escasos recursos que utiliza cotidianamente este tipo de coberturas sociales implementadas por el Estado.

Los ciudadanos no han logrado definir una visión clara a largo plazo, qué haremos en los próximos años para reflejar un país estable, confiable y armonioso para vivir dignamente día a día. Es importante plantear metas y lograr acuerdos que permitan buscar soluciones a los problemas actuales y a partir de esto seguir adelante.

La experiencia de otros países que han realizado reformas demuestra que este es un compromiso de largo plazo, que requiere un consenso entre los principales partidos políticos, líderes empresariales, laborales y otros de la sociedad civil sobre una Agenda de Reformas que deben impulsar. Esto implica un cambio de actitud de nuestros principales líderes políticos y económicos que deben dejar al lado los intereses personales y buscar soluciones a los problemas del país.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

Los avances tecnológicos actuales han alcanzado niveles que hace pocos años ni siquiera imaginábamos tener. El objetivo de los nuevos artefactos es simplificar la vida diaria y, a nivel empresarial se interesan en lograr una mayor rapidez en la comunicación, poner a disposición información de manera ágil y simplificar los métodos transaccionales de manera que los negocios pueden medirse a nivel mundial aprovechándose así, oportunidades del mercado.

Los sistemas de información han avanzado y se han creado programas que se adaptan a las necesidades de las empresas, los costos se adaptan a las posibilidades de inversión de cada organización.

El sector productivo también ha recibido beneficios por estos avances, los desperdicios cada vez son menos y a su vez se colabora con la preservación del medio ambiente. Nuevos métodos de tratamiento de desechos y reutilización de materiales hacen que se evite crear más contaminación de la existente.

Se disminuyen riesgos laborales, y en el sector florícola por la utilización de químicos se debe tener en cuenta un adecuado equipo operativo que permita contar con las medidas necesarias para evitar daños a la salud e integridad de los trabajadores.

FRESFLOR Cía. Ltda., se ha visto beneficiada por estos avances principalmente en lo que tiene que ver con la conservación de un producto fresco sin alteraciones en sus características propias contando con cuartos fríos, refrigeradoras y vehículos adaptados a estas necesidades aportando así a que las actividades sean cumplidas de manera óptima.

3.2.1.5 Factor Legal

El sistema jurídico, es la institución clave para proteger la propiedad privada y garantizar el cumplimiento de los contratos así como la seguridad personal. Las funciones del estado deben ser independientes; los mercados deben ser libres y el Gobierno debe propender a asegurar que se cumplan las funciones asignadas.

En el Ecuador se cambian las reglas constantemente, los contratos no se cumplen, las propiedades individuales pueden ser invadidas a pesar de que los propietarios tienen títulos de propiedad legalizados, y últimamente quienes cometen actos delincuenciales tienen más protección jurídica que los ciudadanos comunes. Todos estos ejemplos demuestran la inseguridad jurídica que se vive en el país siendo consecuencia de malas políticas como alejar la inversión privada y aumentar la pobreza.

El sistema democrático es muy frágil porque la voluntad popular expresada en las urnas es ignorada por la clase política, que una vez elegida, sirve sus propios intereses y los de grupos que les brindan apoyo, lo cual se manifiesta en la promulgación de un sinnúmero de leyes destinadas a otorgar privilegios a partidarios y amigos.

El marco jurídico actual es ignorado, violado e inclusive es adaptado hacia los beneficios de unos pocos. Actualmente la Asamblea Nacional no tiene funciones definidas en cuanto a la fiscalización. Lo único que hace es plantear Leyes que al llegar al poder Ejecutivo cambian en su redacción y sin ningún tipo de evaluación de las consecuencias que traerían estos cambios, se aprueban.

La Constitución Política vigente favorece la organización colectivista de nuestra sociedad, permite el intervencionismo del gobierno en la economía, otorga enormes poderes a la Función Ejecutiva para aumentar el gasto público y el endeudamiento externo, está cargado de promesas y derechos que no se pueden cumplir. Por tanto, la Constitución no proporciona el marco legal necesario para impulsar el desarrollo económico del país. Por todo esto, el pueblo reclama reformas institucionales para cambiar el sistema actual que no responde a las necesidades de crecimiento económico del país.

3.2.2 Microambiente

3.2.2.1 Competencia

GRÁFICO 10. Competencia de FRESFLOR



ELABORADO POR: Carla Urresta B.



- Nace en el 2002 para cubrir la demanda nacional de flores, conservando la calidad de las flores de exportación.
- Forma parte del Grupo Florisol que tiene como miembros a tres fincas productoras de flores: Florisol, Clarivel y Piaveri.
- Dispone de una gran variedad de flores para todo compromiso y además brinda asesoría para cada ocasión.
- A diario recibe flores desde sus plantaciones las cuales se mantienen en cadenas de frío desde la pos cosecha hasta su almacenamiento en cuartos fríos en Quito.
- Sus clientes son empresas, floristerías, distribuidoras de flores, restaurantes, locales comerciales, hoteles, asesores de eventos, domicilios, etc.



- Cuenta con nueve años de experiencia, en el diseño, elaboración y comercialización de arreglos florales.
- Su misión es ofrecer productos de la más alta calidad y frescura, a un precio competitivo y con un servicio de excelencia.

- Cuenta con un equipo de trabajo que plantea propuestas creativas e innovadoras para permitir a los clientes comunicar sus sentimientos a sus seres queridos y estar presentes en cada acontecimiento especial.
- Para ventas y asesoría cuentan con la línea gratuita 1800 103030 o su floristería virtual www.ecuabouquets.com que pone al alcance los productos de una manera más práctica, accesible y segura.
- Reciben pedidos desde cualquier parte del mundo para realizar la entrega en las ciudades de Quito y Guayaquil. Contamos con dos locales en la ciudad de Quito y dos en la ciudad de Guayaquil.
- Comercializa y distribuye flor fresca de las principales fincas del Ecuador, reconocidas internacionalmente por la calidad y consistencia de sus productos.
- Tiene personal altamente calificado, con gran experiencia en el manejo de flor y con una red de distribución eficiente.
- Cuenta con instalaciones que cumplen con los estándares exigidos lo cual permite ofrecer flor de excelente calidad, amplia variedad de productos y disponibilidad inmediata para satisfacer todos sus requerimientos.
- Además da al público la opción de asesoría con diseñadores especializados en el servicio de decoración para todo tipo de eventos asegurando calidad y disponibilidad.
- Ofrece servicio de decoración de arreglos para domicilios, oficinas, edificios, restaurantes, locales comerciales y hoteles, ajustándose siempre a las necesidades específicas de los clientes.



- Fundada en 1967, en sus inicios se instaló en las calles Amazonas y Carrión con una superficie de 5 metros cuadrados y con sólo 2 personas. Luego en 1972 se traslada a José Calama y Av. Amazonas en donde recibe 8 clientes por día y laboran 4 personas. En 1981 se construye este local con una superficie de 200 metros cuadrados, 5 autos repartidores y 15 personas.
- En la actualidad atiende a muchos clientes por día y con el pasar de los años ha ido adquiriendo prestigio por sus diseños.
- Cuenta con personal calificado lleno de buen gusto y detalles que lo asesora en ese motivo tan especial.
- Es una organización en mejora continua, preocupada por el servicio y satisfacción del cliente.

3.2.2.2 Proveedores

CUADRO 3. Proveedores de FRESFLOR

NOMBRE	PRODUCTO QUE OFRECE	TIEMPO DE TRABAJO CON FRESFLOR CÍA LTDA
Galo Chiriboga Ron	Flores	1990 (19 años)
Edgar Orejuela Mancera	Flores	1990 (19 años)
Arbusta	Flores de Verano	1994 (15 años)
Agritab Cía. Ltda.	Flores, Rosas, Liliun	1994 (15 años)
José Rojas Peñafiel	Flores	1994 (15 años)

Natuplant S.A.	Plantas	1994 (15 años)
Agrícola Pazcor S.A.	Rosas	1994 (15 años)
Denmar	Rosas y minirosas	1994 (15 años)
Latin Fresh	Flores de Verano	1998 (11 años)
Miriam Fernanda Jácome	Artículos de floristería	1998 (11 años)
Multiflor Cía. Ltda.	Plantas	1999 (10 años)
Susana Serrano	Flores de Verano	2000 (9 años)
Nellys Flowers	Rosas	2000 (9 años)
Jumbo Roses	Rosas	2000 (9 años)
Rose Conection	Rosas	2000 (9 años)
Neuflores	Lilium	2000 (9 años)
Agroprim Farms	Rosas	2002 (7 años)
Luis Rómulo Caicedo	Flores	2003 (6 años)
Pilones La Victoria S.A.	Plantas	2005 (4 años)
Ecuagenera Cía. Ltda.	Plantas	2005 (4 años)

3.2.2.3 Clientes

CUADRO 4. Clientes de FRESFLOR

NOMBRE	TIPO DE CLIENTE	TIEMPO POR EL CUAL ES CLIENTE	PRODUCTO QUE ADQUIERE
SUPERMAXI	Corporativo	1994 (16 años)	Rosas
Cayetano Uribe	Particular	1994 (16 años)	Rosas y Flor de Verano
Gloria Rivadeneira	Particular	2000 (9 años)	Rosas y Flor de Verano
Mega Kywi	Corporativo	2005 (5 años)	Plantas
Mi Comisariato	Corporativo	2006 (4 años)	Rosas y Bouquets
Otecel S.A.	Corporativo	2006 (4 años)	Arreglos Florales
Yanbal Ecuador S.A.	Corporativo	2006 (4 años)	Arreglos Florales
Vatel Eventos y Servicios Cía. Ltda.	Corporativo	2006 (4 años)	Flores
Vicepresidencia de la República	Corporativo	2008 (2 años)	Arreglos Florales
Cristian Muñoz	Particular	2008 (1 año)	Flor Tropical

3.3 ANÁLISIS FODA

➤ FORTALEZAS

CUADRO 5. Fortalezas

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Compra de materia prima de calidad• Convenios con proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con el Cliente• Productos de calidad e innovadores• Vehículos propios para transporte de mercadería• Equipo técnico adecuado	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con sus obligaciones crediticias• No hay rotación significativa en puestos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo Participativo• Ambiente laboral agradable• Estabilidad Laboral• Infraestructura acorde con el giro de negocio

- **Compra de materia prima de calidad:** al adquirir los materiales necesarios para la producción se puede asegurar que las flores sean de alta o baja calidad, por lo que la elección de materiales que cumplan con los estándares necesarios y básicos de calidad permitirán obtener hermosas flores que al adecuarlas en innovadores arreglos sean atractivas al público y garanticen su venta para la obtención de los ingresos que contribuyan a la operatividad de la empresa.
- **Convenios con proveedores:** el tener buenas relaciones con los proveedores brinda beneficios a nivel financiero ya que se pueden negociar las mejores condiciones principalmente para la realización de los pagos acorde con las condiciones de la empresa.

- **Compromiso con el Cliente:** el cliente es la razón de ser de la empresa, por esta razón es primordial cumplir con los pedidos según las necesidades de los consumidores esto se reflejará en eventos que se realicen donde las condiciones que se hayan fijado deberán acatarse en su totalidad.
- **Productos de calidad e innovadores:** el éxito en los productos de FRESFLOR Cía. Ltda. radica en tener productos de calidad y que los arreglos florales tengan diseños atractivos y armoniosos con la decoración por lo que el innovar constantemente se convierte en una de las principales fortalezas.
- **Vehículos propios para transporte de mercadería:** transportar los productos conservando su naturalidad es un punto clave que la empresa ha considerado por lo que el contar con los vehículos adecuados asegura que van a llegar a su destino sin que se dañen o pierdan la frescura y belleza que caracteriza a los productos.
- **Equipo técnico adecuado:** para el proceso de producción es necesario contar con invernaderos que cumplan ciertos parámetros básicos para que las flores crezcan en un ambiente natural acorde a sus necesidades. Monitorear la temperatura y humedad es muy importante, FRESFLOR Cía. Ltda. cuenta con el equipo necesario para que las condiciones ambientales en las que se producen las plantas, flores y rosas sean las óptimas.
- **Cumple con sus obligaciones crediticias:** a pesar de que esta empresa no ha optado por acceder a créditos considerables, mantiene muy en orden sus obligaciones con terceros, lo que ayuda a que se mantenga inalterable el prestigio de la empresa y en la parte

financiera tiene calificaciones acorde con esta condición siendo un sujeto de crédito.

- **No hay rotación significativa en puestos gerenciales:** desde hace más de 20 años se mantienen los 4 socios dentro de los puestos gerenciales contando así con la experiencia necesaria para continuar con el giro del negocio y contar con una empresa sostenible a pesar de los cambios que exige el entorno.
- **Liderazgo Participativo:** este es un elemento generador de valor en FRESFLOR Cía. Ltda. Este tipo de liderazgo permite que las personas que trabajan en la empresa sean escuchadas y que sus opiniones o sugerencias puedan plasmarse en la realidad de la organización. La gran apertura que existe genera beneficios que se reflejan en los resultados operacionales.
- **Ambiente laboral agradable:** las actividades que se realizan en la empresa son realizadas con la tranquilidad y armonía necesarias para propiciar productividad en todas las áreas.
- **Estabilidad Laboral:** la mayoría de los empleados se han venido manteniendo en sus puestos desde hace varios años esto ayuda a que se especialicen en las funciones que desempeñan y exista comunicación fluida entre las áreas de manera que se puedan llevar a cabo las operaciones de manera exitosa.
- **Infraestructura acorde con el giro de negocio:** las instalaciones de FRESFLOR Cía. Ltda. permiten que las áreas tengan una distribución propicia para las actividades.

➤ OPORTUNIDADES

CUADRO 6. Oportunidades

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">•Costos de materias primas estables•Mayor información para negociaciones•Facilidades para pago en adquisiciones	<ul style="list-style-type: none">•Amplio mercado•Poder adquisitivo de los clientes•Facilidad transaccionalidad•Regulaciones para comercio electrónico•Apertura para la promoción empresarial•Posicionamiento en la mente del cliente - Fidelidad•Publicidad realizada por los clientes	<ul style="list-style-type: none">•Acceso a créditos productivos•Acceso a información empresarial•Mejoras en el Control Interno.•Posibilidad de financiarse a través de la Bolsa de Valores.•Cuenta con Plan Estratégico en proceso de implantación•Manuales de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">•Amparo Legal•Contrato de personas con discapacidad•Avance tecnológico para la producción y conservación del producto•Optar por un sistema de información acorde con las necesidades.•Implantación de BSC.•Certificaciones – ISO 9000

- **Costos de materias primas estables:** los costos de materias primas no han tenido cambios significativos durante los últimos años. El uso de productos importados se ha minimizado y en ciertos casos se ha reemplazado por productos nacionales que cumplan el mismo fin y que obviamente la calidad de los productos terminados no se vea alterada.
- **Mayor información para negociaciones:** gracias a la tecnología de información el acceso a datos básicos de proveedores y clientes para asegurar la realización de negocios transparentes y enmarcados

dentro de las Leyes se ha facilitado lo cual permite generar la confianza necesaria para realizar sus operaciones normales.

- **Facilidades para pago en adquisiciones:** la tecnología permite que las transacciones se den de manera rápida y eficiente. El uso de transferencias bancarias aparte de reducir los riesgos por pérdidas o robo del dinero permite que se exista un mejor manejo del efectivo. El uso del “Cash Management” permite administrar los recursos e inclusive da la posibilidad de aprovechar las oportunidades del mercado optimizando el tiempo y los recursos.
- **Amplio mercado:** siendo las flores un producto muy atractivo para la mayoría de personas, la posibilidad de ampliar el mercado en el cual se enfoca FRESFLOR Cía. Ltda. permite un crecimiento del negocio acorde con las posibilidades de la empresa.
- **Poder adquisitivo de los clientes:** FRESFLOR Cía. Ltda. pone a disposición del público una serie de opciones de productos que dependiendo las necesidades se ajustan a la disponibilidad de recursos de los clientes, es decir, que la injerencia que tiene el precio al momento de decidir una compra se vuelve una oportunidad para generar varias líneas de productos.
- **Facilidad de transaccionalidad:** generar formas de pago para que el cliente pueda adquirir los productos permite dar confianza y comodidad buscando fidelidad de la clientela que opta por los productos de esta empresa.
- **Regulaciones para comercio electrónico:** en la actualidad el internet permite acelerar las transacciones que se dan en el mercado.

Comprar a través de una página web es muy cómodo para los clientes pero la existencia de riesgos siempre ha estado inminente. Con la Ley de Comercio Electrónico se ha normado la exposición de información esencial de las partes con lo cual se permite asegurar que las ventas serán concretadas.

- **Apertura para la promoción empresarial:** La participación de FRESFLOR Cía. Ltda. en eventos que permitan dar publicidad para la empresa ahora es mucho más fácil, existe la apertura para que den a conocer los beneficios de adquirir sus productos y tengan ciertos beneficios que organismos y asociaciones empresariales brindan a las organizaciones.
- **Posicionamiento en la mente del cliente – Fidelidad:** brindar un producto de calidad, innovador y llamativo permite que los clientes tengan un ambiente armonioso en el cual desempeñan sus actividades. Sin duda alguna las plantas y flores son elementos esenciales no sólo por la decoración sino por la tranquilidad que transmiten al ser colocados en lugares clave, por esta razón cuando una persona adquiere productos que cumplan sus expectativas, el impacto que genera la marca y la empresa en sí, crean la necesidad de comprar a la empresa provocando indirectamente la fidelidad de los clientes.
- **Publicidad realizada por los clientes:** FRESFLOR Cía. Ltda. ofrece productos decorativos, al llamar la atención de las personas se crea propaganda por parte de quienes adquirieron el producto, es así como sin incurrir en ningún tipo de gasto por publicidad se llega a difundir el producto entre los potenciales clientes.

- **Acceso a créditos productivos:** elevar la productividad de los distintos sectores es primordial para la generación de ingresos en el país, es así que a través de la Banca de Desarrollo se pone a consideración de los empresarios acceder a créditos según las condiciones de la empresa para que aumente el volumen de transacciones que se manejan y así se beneficie no sólo la empresa sino el país entero.
- **Acceso a información empresarial:** las operaciones que se realizan en la empresa son transparentes por lo tanto la información que genera la misma es confiable, esto brinda un sinnúmero de beneficios ya que puede acceder a créditos, tiene reconocimientos a nivel sectorial y organismos como la Cámara de Comercio le dan apoyo para mejorar su rendimiento.
- **Mejoras en el Control Interno:** la evaluación de la situación actual de la empresa permitirá plantear mejoras, ya que por operar tradicionalmente no se han analizado planes para la puesta en marcha de funciones por departamentos mediante manuales de procedimientos que beneficien a las operaciones y generen un crecimiento en sus niveles de eficiencia.
- **Posibilidad de financiarse a través de la Bolsa de Valores:** esta forma de financiamiento es poco utilizada por las empresas tradicionales y conservadoras pero indudablemente es la que más beneficios genera por el ahorro en gastos financieros y por el reconocimiento que se da a nivel nacional ya que el sólo hecho de poner a disposición toda la información empresarial tanto para la Bolsa de Valores como para los posibles inversionistas genera confianza y permite obtener recursos de terceros para mejorar sus operaciones.

- **Cuenta con Plan Estratégico en proceso de implantación:** existe un modelo de Plan Estratégico realizado a inicios del 2010 pero su implantación no se ha puesto en marcha como un verdadero proyecto. Es importante que los Directivos reconozcan los beneficios de contar con un plan acorde con las necesidades de la empresa de manera que se planteen metas a futuro que mejoren las condiciones de FRESFLOR Cía. Ltda.
- **Manuales de Procedimientos:** contar con procesos documentados permite tener un panorama claro de las actividades que se realizan, evitando retrasos, tareas duplicadas, asignación inadecuada de funciones, etc. Por esta razón, el contar con un mapeo de procesos y a su vez con el manual de procedimientos que recoja la caracterización adecuada de las funciones permite que se estandaricen las operaciones de la empresa.
- **Amparo Legal:** en el Ecuador existen Leyes que permiten que el trabajo productivo tenga el debido amparo y así tengan protección ante ciertos eventos que pueden afectar a la operatividad de la empresa. Por lo tanto, realizar sus actividades dentro del marco jurídico y beneficiándose de esta normativa permite aprovechar a su favor ciertos puntos principalmente en lo tributario.
- **Contrato de personas con discapacidad:** generar fuentes de trabajo para personas con capacidades especiales es una de las iniciativas más importantes de este Gobierno. Este grupo de personas puede ser mucho más productivo y darles la oportunidad de contribuir al desarrollo del país enriquece a la empresa.

- **Avance tecnológico para la producción y conservación del producto:** el desarrollo tecnológico enfocado a preservar las características de las flores y plantas es de gran importancia, este tipo de tecnología permite conservar la naturalidad del producto por más tiempo y a su vez esto puede generar más oportunidades de negocio.
- **Optar por un sistema de información acorde con las necesidades:** los avances tecnológicos actualmente han llegado a un nivel inimaginable. En lo que se refiere a la administración, han mejorado la comunicación y los tiempos en que esta se genera y se comparte a los miembros de las empresas. Tener un sistema de información acorde a los procesos y actividades de la empresa, más allá de ser un gasto se convierte en una inversión significativa muy importante para el desarrollo y crecimiento sostenido.
- **Implantación de BSC:** todo lo medible, se puede mejorar; partiendo de este concepto se confirma la necesidad de contar con una herramienta de medición de Gestión. El Balanced Scorecard permite llegar al cumplimiento de los objetivos mediante la puesta en marcha de la estrategia.
- **Certificaciones – ISO 9000:** la oportunidad que se plantea al contar con una certificación mejorará indudablemente la Gestión de FRESFLOR Cía. Ltda., el contar con calidad no sólo en los productos sino en todas las actividades que se realizan asegura que el mejoramiento continuo no sea sólo un concepto, sino una realidad.

➤ DEBILIDADES

CUADRO 7. Debilidades

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Falta de coordinación con el Área de Ventas en la adquisición de productos para comercializar, ocasionando desperdicios.	<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con Investigaciones de mercado• No hay políticas de venta definidas• No cuenta con Manuales de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• No dispone de Área de Talento Humano• No se realizan análisis financieros ni de gestión• No cuenta con un Área de Auditoría Interna.	<ul style="list-style-type: none">• No existe un Área definida.• No se plantea un presupuesto operacional• No se cuenta con un software acorde a las necesidades de la empresa

- **Falta de coordinación con el Área de Ventas en la adquisición de productos para comercializar, ocasionando desperdicios:** el manejo de inventarios perecibles requiere una planificación muy detallada tanto de compras como de ventas de manera que todo se puede comercializar generando ingresos para la empresa. Cuando se adquiere demasiado y con el pasar del tiempo las flores pierden su frescura y naturalidad se debe dar de baja generando desperdicios y obviamente se dan gastos que pudieron optimizarse evitando estas pérdidas.
- **No cuenta con Investigaciones de mercado:** contar con información actualizada de las nuevas tendencias de mercado es un elemento primordial para el desarrollo de nuevas estrategias de marketing.

- **No hay políticas de venta definidas:** asegurar el ingreso por ventas al contado es una técnica conservadora que contribuye a los resultados de la empresa pero el generar nuevas políticas para que suban los niveles de ventas asegurando las entradas de efectivo puede ser una opción a considerarse según las posibilidades de la empresa.
- **No cuenta con Manuales de Procedimientos:** no contar con procesos definidos es una desventaja dentro del entorno competitivo que tiene esta empresa.
- **No dispone de Área de Talento Humano:** a pesar de los controles necesarios, es primordial tener un Área dedicada al Talento Humano en donde no sólo se lleve un control de las jornadas laborales, beneficios, descuentos, etc., sino que también se piense en la mejora continua a través de capacitaciones no solo en la parte administrativa sino en la parte productiva que al final de todo, es la razón de ser de la empresa.
- **No se realizan análisis financieros ni de gestión:** la realización de análisis y evaluaciones que permitan conocer la realidad de la empresa es fundamental ya que no sólo se deben evaluar resultados sino el funcionamiento en sí de la empresa. Es verdad que a través del tiempo la empresa ha tenido un desarrollo sostenido pero durante los últimos años no se evidencia un crecimiento que permita aventajar a sus competidores directos.
- **No cuenta con un Área de Auditoría Interna:** la función de esta área va enfocada al control interno en la organización, verificar si se cumplen las disposiciones, presupuestos, etc., y determinar que se cumplan las funciones adecuadamente. En caso de presentarse

inconformidades y conflictos internos se presentarán informes que permitan conocer las falencias en la gestión.

- **No existe un Área Operacional definida:** las actividades en el área operativa no tienen procedimientos definidos pero se han venido realizando de una manera tradicional lo que ha generado resultados aceptable a través de los años. Es importante documentar los procesos para definir las actividades que se realizan y no incurrir en funciones innecesarias, tiempos desperdiciados o demoras que a la larga afectan a la empresa.
- **No se plantea un presupuesto operacional:** tener un presupuesto permite planificar adecuadamente la disponibilidad de los recursos y maximizar su rendimiento de manera que todos los elementos de la empresa sean productivos.
- **No se cuenta con un software acorde a las necesidades de la empresa:** contar con un sistema de información adecuado según las actividades que se realizan permite llevar un mejor control de las operaciones y a su vez genera información útil para la toma de decisiones por lo que se debe evaluar profundamente la herramienta que se está utilizando en la actualidad.

➤ AMENAZAS

CUADRO 8. Amenazas

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Poca oferta de materia prima• Importación de materia prima con costos altos o con restricciones.• Incumplimiento por parte de proveedores.• Baja calidad de la materia prima.	<ul style="list-style-type: none">• Disminución en la demanda de los productos• Aumento de mercado informal• Competencia• Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none">• Problemas políticos y legales a nivel de Gobierno que afecten la productividad.	<ul style="list-style-type: none">• Problemas ambientales que afecten la producción.

- **Poca oferta de materia prima:** la posibilidad de que la oferta de materia prima en el mercado disminuya y afecte a las operaciones de la empresa debe ser considerada por lo que además es recomendable que se planteen alternativas de solución que no paralicen las actividades diarias.
- **Importación de materia prima con costos altos o con restricciones:** si se da la necesidad de adquirir materias primas del extranjero se deben considerar los costos así como la base legal que existe para realizar este tipo de negocios. El tiempo de recepción del pedido debe considerarse por tratarse de productos perecibles.
- **Incumplimiento por parte de proveedores:** trabajar con proveedores que tengan ética en su trabajo es primordial ya que los retrasos o

incumplimientos generan un costo adicional que puede a la larga afectar a las operaciones de la empresa.

- **Baja calidad de la materia prima:** de igual manera la evaluación de la calidad con que cuentan los materiales al momento de su recepción es de gran importancia para asegurar que los productos terminados guardarán los estándares que la empresa sostiene.
- **Disminución en la demanda de los productos:** la demanda de este tipo de productos puede disminuir debido a varios factores como: inflación, disminución del poder adquisitivo de los clientes, cambio de preferencias, adquisición de productos sustitutos, etc., por lo que es importante contar con estrategias que eviten que se genere este fenómeno y que se afecten las ventas.
- **Aumento de mercado informal:** las ventas en los pequeños comerciantes se mantienen en la actualidad, pero sin tener planes, objetivos y metas definidas adecuadamente, por esta razón, es importante tener en consideración que potencialmente son competencia para la empresa.
- **Competencia:** la presencia de competidores está presente en la mayoría de mercados ante lo cual los elementos diferenciadores entre una empresa u otra, son las estrategias y el valor agregado que se genera en los productos. Escoger un producto según necesidades, gustos y preferencias dependerá netamente de lo que quiere el cliente.
- **Productos sustitutos:** la innovación permite que se planteen en el mercado nuevas alternativas decorativas, regalos, presentes, etc., por

lo que es necesario tener en cuenta este tipo de productos al momento de crear estrategias de ventas de los productos que FRESFLOR Cía. Ltda. pone a disposición.

- **Problemas políticos y legales a nivel de Gobierno que afecten la productividad:** la inestabilidad del modelo de Gobierno que se mantiene en la actualidad está latente y mucho más luego de los hechos que se dieron a finales del mes de septiembre, este tipo de sucesos puede afectar no sólo al Estado en sí, sino a todos y cada uno de los ciudadanos por lo que la empresa no estará al margen de este tipo de eventos.
- **Problemas ambientales que afecten la producción:** la presencia de contaminación en la actualidad afecta a la producción agrícola a su vez se pueden generar sequías, lluvias, desastres naturales, etc., por lo que es importante mantener provisiones o seguros que ayuden a que la empresa no decaiga ante estos sucesos inesperados.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA.

4.1 LA AUDITORÍA

4.1.1 Historia y evolución de la Auditoría

La Auditoría nace paralelamente con la contabilidad ya que se crea la necesidad en los líderes de los diferentes pueblos, para dar un tratamiento especial a las cuentas que se manejaban para administrar sus riquezas es por esto que se seleccionaba a dos escribanos independientes para dar una revisión, este tipo de medidas permitían evitar desfalcos en dichas cuentas.

La Auditoría como profesión nace y se desarrolla en Inglaterra desde 1862 hasta 1905 y luego se difunde en los Estados Unidos hacia 1900. A los primeros estudiantes de esta rama se les enseñó la Auditoría enfocada a dos objetivos:

- La detección y prevención de fraude.
- La detección y prevención de errores

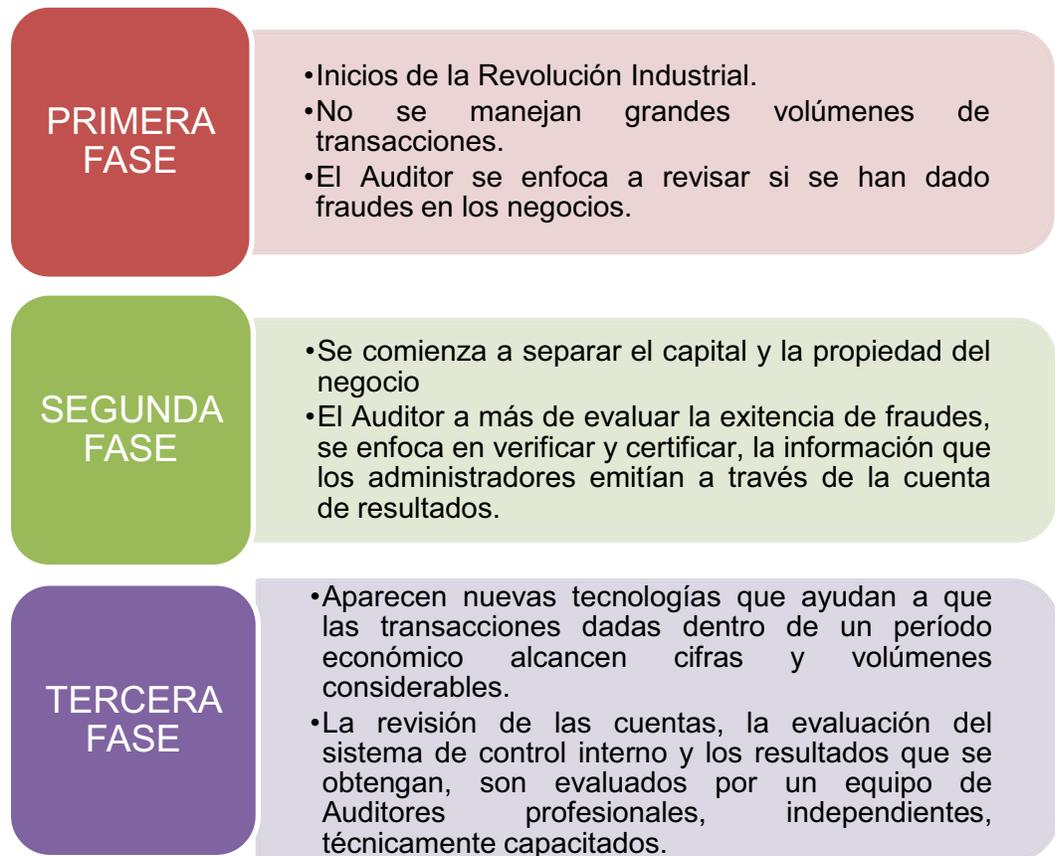
A partir de 1940 empieza a tomar importancia dentro de la Administración de las empresas por lo tanto no se enfoca únicamente a los fraudes sino en un análisis mucho más profundo que permita conocer la posición financiera de la empresa incluyendo a los socios y clientes, de modo que se pudieran establecer objetivos económicos en función de estos exámenes y a su vez se impulse una toma de decisiones acertada por parte de la Gerencia.

Luego de varios años, los Auditores notaron la importancia de un buen sistema de control interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en el trabajo de campo, por esta razón se impulsa la creación de los

departamentos de Auditoría dentro de las organizaciones, enfocándose en el desarrollo y mantenimiento del control interno, independientemente del departamento de contabilidad general.

A través de los años el concepto de Auditoría ha evolucionado en tres fases:

GRÁFICO 11. Evolución del Concepto de Auditoría



FUENTE: <http://riie.com.mx/?a=28897>.

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

4.1.2 Auditoría

“Es un examen objetivo, sistemático, profesional e independiente que se practica sobre las actividades operativas y/o financieras de una organización,

con posterioridad a la ejecución de estas actividades, para que sobre la base de la evaluación del control interno, el Auditor recopile evidencia que una vez analizada, le permita formarse una opinión emitida a través de un Informe de Auditoría, el cual debe contener comentarios, conclusiones y recomendaciones; en el caso de realizarse un examen a los Estados Financieros, se presenta el respectivo Dictamen profesional.”⁶

4.1.3 Gestión

“Conjunto de actividades coordinadas que ayudan a dirigir y controlar una organización.”⁷

GRÁFICO 12. Gestión Integral



FUENTE: FERNÁNDEZ, Sebastián. Compendio de Clases de la Materia de Organización y Sistemas.

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

El éxito de una empresa implica una Gestión integral, es decir que exista una relación entre la organización, la estrategia y la cultura corporativa teniendo como su principal razón de ser al cliente.

La Gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

6 RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera y Administrativa.

7 FERNÁNDEZ, Sebastián. Compendio de Clases de la Materia de Organización y Sistemas.

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

4.1.4 Auditoría de Gestión

El crecimiento y evolución de las empresas al conjugarse con los cambios que implica el entorno generan diferentes ambientes que cada vez se vuelven más competitivos por lo que en la Dirección se generan planes, políticas y procedimientos que deberán cumplirse en los niveles operativos asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados.

La Auditoría de Gestión es una actividad que conlleva como propósito fundamental plantear comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad analizando profundamente si las políticas, planes y programas, así como también el marco regulatorio que se maneja en el país, se está cumpliendo en cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

Por su propia naturaleza este examen está orientado hacia el futuro, es decir que, a través de las recomendaciones dadas por el Auditor se busca un porvenir más saludable para la empresa a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Siendo la Auditoría una rama muy flexible en cuanto a los campos de acción en los que se especializa, se pueden analizar las operaciones realizadas dentro de un período de tiempo teniendo en cuenta que los valores reflejados en los Estados Financieros, son resultado de la gestión del talento humano dentro de la organización; ante lo cual se vuelve indispensable evaluar la

eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control interno y gobierno corporativo.

4.1.4.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

El objetivo primordial de la Auditoría de Gestión va encaminado a formular y presentar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos materiales y financieros en los procesos de una empresa mejorando así los métodos operativos e incrementando la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las áreas examinadas.

Los objetivos específicos van encaminados a analizar y revisar puntualmente varios aspectos entre los cuales podemos mencionar:

- *“Determinar si la producción cumple con las especificaciones conforme a informes, presupuestos y pronósticos.*
- *Determinar si existen deficiencias importantes de políticas, procedimientos y prácticas contables defectuosas.*
- *Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido con los deberes y atribuciones que les han sido asignados conforme a los objetivos planteados.*
- *Determinar el grado en que la empresa y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad en bienes y servicios adquiridos así como para los productos destinados para la venta.*
- *Verificar que la organización cumpla con normas, disposiciones legales y técnicas que le son aplicables.*
- *Formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.*
- *Conocer si el personal da cumplimiento a los objetivos y políticas de la entidad.*

- *Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades.”⁸*

4.1.4.2 Propósito de la Auditoría de gestión

La Auditoría de Gestión tiene como finalidad reducir los costos, aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

4.1.4.3 Beneficios de la Auditoría de gestión

- Permite mejorar la calidad de la información sobre los resultados de la administración del ente que se encuentra a disposición de los formuladores de políticas, legisladores y de la comunidad en general.
- Se enfoca en alentar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a brindar información sobre la economía, eficiencia y eficacia, desarrollando metas y objetivos específicos y medibles.
- Permite determinar el grado en que la empresa y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.

4.1.4.4 Riesgos de Auditoría de Gestión

Se puede definir los riesgos de Auditoría como la probabilidad de que ocurra o no una situación o evento en las organizaciones que puede afectar o no el cumplimiento de los objetivos de las mismas.

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos43/Auditoría/Auditoría2.shtml>

Este concepto se relaciona con la Materialidad en la Auditoría ya que es una estimación que realiza el Auditor de la cantidad más pequeña de error, que de ser incluida en la información de la empresa, puede afectar o modificar la decisión que vaya a ser tomada por un usuario.

Los riesgos en Auditoría pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Riesgo Inherente:** Cuando un error material no se puede evitar que suceda por que no existen controles compensatorios relacionados que se puedan establecer. Es el riesgo propio del giro del negocio o de la naturaleza de las cuentas que se afecten.
- **Riesgo de Control:** Cuando un error material no puede ser evitado o detectado en forma oportuna por el sistema de control interno que tiene la empresa.
- **Riesgo de Detección:** Es la posibilidad de que un error que de hecho existe, no sea detectado por los procedimientos de Auditoría que son desarrollados y aplicados por un auditor.
- **Riesgo de Auditoría:** esta dado por la posibilidad que el Auditor no modifique inadvertidamente su opinión, no obstante que la información de la empresa contienen errores materialmente significativos.

Por definición el Riesgo de Auditoría se describe en la siguiente fórmula:

$$\text{R. de Auditoría} = \text{R. Inherente} * \text{R. de Control} * \text{R. de Detección}$$

El Auditor debe tener una cabal comprensión de estos riesgos al planificar. La materialidad en la Auditoría debe ser considerada en términos del impacto

potencial total para el ente en lugar de alguna medida basada únicamente en lo monetario.

Según COSO II, *“El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a un nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar en su búsqueda de valor. Refleja la filosofía de gestión de riesgo de la entidad e impacta a su vez en su cultura”*.

Es conveniente destacar que el riesgo aceptado puede ser establecido de manera altamente subjetiva o con un mayor grado de precisión, dependiendo del grado de tecnología que se utilice. En todo caso, siempre dependerá del criterio y del estilo de gestión de la dirección.

El riesgo aceptado se debe tener en cuenta al fijar la estrategia, pues el rendimiento deseado de la estrategia deber estar alineado con el riesgo aceptado de la entidad.

GRÁFICO 13. Cuantificación del Riesgo

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

FUENTE: RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera y Administrativa.

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

Las entidades pueden considerar el riesgo aceptado de un modo cualitativo, usando categorías como alto, moderado o bajo, o bien optar por un enfoque cuantitativo, que refleje los objetivos de crecimiento y rendimiento y los equilibre con los riesgos.

El riesgo aceptado conocido también como “Apetito de Riesgo”, establecido por la dirección bajo control del consejo de administración, es una orientación para establecer los objetivos.

4.1.4.5 Eficiencia

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Una operación eficiente requiere el mínimo de insumos para la calidad y cantidad de producto determinada. El objetivo es incrementar la productividad.

4.1.4.6 Eficacia

Se habla de eficacia una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. Es fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

4.1.4.7 Economía

La Economía como ciencia se ocupa de la manera en que se administran unos recursos que son escasos, con objeto de producir bienes y servicios, y distribuirlos para su consumo entre los miembros de una sociedad.

Relacionando este concepto con la Auditoría, permite evaluar si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Una operación económica requiere que los recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

4.1.4.8 Normativa

GRÁFICO 14. Normativa del Auditor



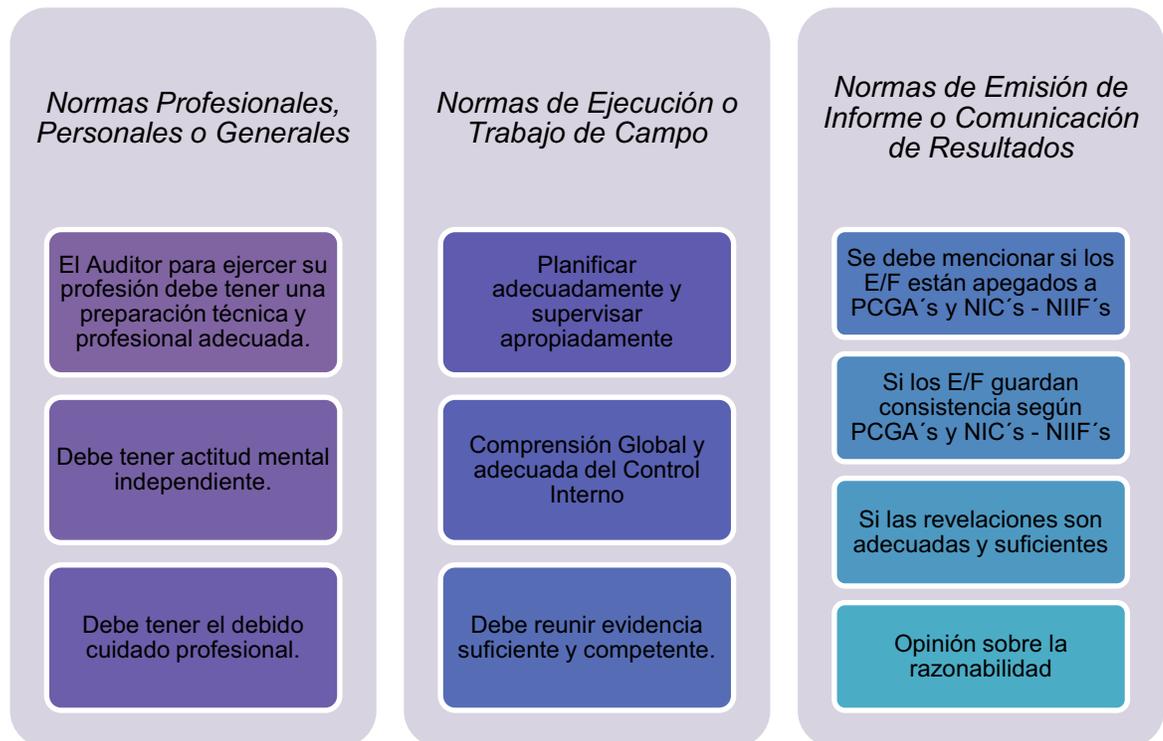
FUENTE: RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

➤ **NORMAS PROFESIONALES**

- i. *Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's):* comprenden un conjunto de normas relativas al trabajo y profesionalismo del Auditor.

GRÁFICO 15. NAGA'S



FUENTE: RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

- ii. *Normas de Auditoría Externa (NEA's)*: fueron formuladas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados y se enfocan al servicio de Auditoría Externa.
- iii. *Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (NIAA's)*: reúne un compendio de normas que contemplan todas las etapas del trabajo de Auditoría.

En las Auditorías de Gestión, a diferencia de las Auditorías Financieras, no existen normas de aplicación general, tales como las Normas Internacionales de Auditoría para la revisión de los Estados Financieros, es decir que carece

de normas específicas que permitan comparar y evaluar las condiciones existentes.

Pero se debe tomar en cuenta que toda la normativa que se utiliza para las Auditorías Financieras, se adapta a la Auditoría de Gestión, esto quiere decir que todo el proceso de Auditoría se basará en las mismas normas pero se aplicarán excepciones de acuerdo al criterio del Auditor.

➤ **NORMAS LEGALES**

Incluyen Leyes, Reglamentos y Resoluciones que se manejan en el país para la realización de actividades amparadas en un marco jurídico específico.

➤ **NORMAS ÉTICAS**

La Ética comprende un conjunto de principios y normas que rigen el comportamiento del ser humano permitiéndole convivir en la sociedad.

El Auditor a más de regirse a las normas mencionadas debe tener una formación profesional y ética adecuada enfocada principalmente a:

- Actitud positiva
- Capacidad de análisis
- Capacidad de observación
- Capacidad de negociación
- Claridad en la comunicación oral y escrita
- Comportamiento ético
- Conciencia de los valores propios y de su entorno
- Discreción
- Iniciativa
- Respeto

4.2 METODOLOGÍA

La Auditoría, como actividad evaluadora que es, deberá quedar debidamente procedimentada. Se deberá crear una sistemática que abarque desde la propia ejecución de la misma, a la evaluación de los resultados y elaboración del correspondiente informe; de forma que se garantice la máxima objetividad de las conclusiones y recomendaciones.

Para desarrollar la Auditoría de Gestión será necesario utilizar varios métodos de obtención de información del Proceso, además se analizará, interpretará, y documentará dicha información, para obtener evidencia suficiente, competente, pertinente y útil que sustente las recomendaciones y conclusiones vertidas en el informe de Auditoría.

Entre los principales métodos a utilizarse tenemos:

- a) **Método Gráfico.-** Se basa en cuadros y gráficas para representar las diferentes operaciones y actividades de un proceso.
- 1. **Método Descriptivo.-** Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del proceso que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.
- 2. **Técnicas de Auditoría.-** Son los métodos prácticos de investigación y prueba normalmente utilizados por Auditores profesionales durante el curso de sus labores que permiten obtener evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

4.3 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Al planificar una Auditoría, el Auditor debe tener una comprensión suficiente del ambiente total que se revisa. Debe incluir una comprensión general de las diversas prácticas comerciales y funciones relacionadas con el tema de la Auditoría, así como los tipos de sistemas que se utilizan. El Auditor también debe comprender el ambiente normativo en el que opera el negocio.

Los pasos que puede llevar a cabo un Auditor de sistemas para obtener una comprensión del negocio son:

- Recorrer las instalaciones del ente.
- Lectura de material sobre antecedentes que incluyan publicaciones sobre el sector productivo donde se desenvuelve.
- Memorias sobre informes financieros.
- Entrevistas a gerentes claves para comprender los temas comerciales esenciales.
- Estudio de los informes sobre normas o reglamentos.
- Revisión de planes estratégicos a largo plazo.
- Revisión de informes de Auditorías anteriores.

El Plan global de auditoría

“El auditor deberá desarrollar y documentar un plan global de auditoría describiendo el alcance y conducción esperados de la auditoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa, su forma y contenido variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnologías específicas usadas por el auditor.”⁹

9 NIAA 300 Planeación de la Auditoría.

4.3.1 Programa de Trabajo

“Un programa de Auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de Auditoría planificados.”¹⁰

El esquema típico de un programa de Auditoría incluye lo siguiente:

- **Tema de Auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- **Objetivos de Auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de Auditoría a realizar.
- **Alcances de Auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- **Planificación previa:** Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- **Procedimientos de Auditoría:** enfocados a actividades entre las cuales podemos mencionar;
 - Recopilación de datos.
 - Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - Identificación y selección del enfoque del trabajo
 - Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
 - Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
 - Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
 - Procedimientos de comunicación con la gerencia.
 - Procedimientos de seguimiento.

¹⁰ http://200.93.128.215/audite/3__planeaci_n_de_la_Auditor%C3%ADa/dise_ar_programas_de_Auditor%C3%ADa.htm

CUADRO 9. Formato de Programa de Trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX

ACTIVIDADES A REALIZARSE	FECHA	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	REF P/T	ELABOR. POR:	OBSERVACIONES

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

El Programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

Según la NIA 300 referente a la planeación expresa que *“El auditor deberá desarrollar y documentar un programa de auditoría que exponga la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para implementar el plan de auditoría global.”*

4.3.1.1 Características del programa de Auditoría

El Programa de Auditoría proporciona una base para la asignación de tiempo y recursos. Con la identificación previa de los procedimientos de Auditoría, los presupuestos de tiempo, las decisiones sobre el recurso humano y programación del proceso son mucho más fáciles de asignar.

Para elaborar un programa de Auditoría integral se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Establecer objetivos, comprensibles y alcanzables.
- Debe ser flexible de tal manera que dé lugar a la iniciativa y criterio del Auditor.
- Debe incluir información relevante que permita efectuar el trabajo y hacer evaluaciones.
- Establecer tareas específicas con criterios y fuentes de información.
- Formular las tareas, para aplicar un procedimiento que permita hacer evaluaciones y análisis.
- Debe elaborarse con base en Normas Internacionales de Auditoría
- Conocimiento de los ciclos, procesos o procedimientos de la entidad relacionados con el tema a examinar, las dependencias o áreas involucradas y los responsables.

4.4 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

4.4.1 Control interno

El sistema de control interno *“es un instrumento de gestión que comprende el conjunto de métodos y procedimientos adoptados dentro de una entidad para salvaguardar su patrimonio, verificar la exactitud de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y propender al cumplimiento de metas y objetivos programados.”*¹¹

11 BUENO, Sonia. Compendio de clases de la materia de Control Interno.

Si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, se dará una interrelación positiva entre ellos, constituyendo un sistema de control sumamente efectivo.

El sistema de control interno permite dar seguridad para que las funciones se cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas y; por otro lado, permite reconocer las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas correctivas.

El concepto de control interno abarca todo el conjunto de mecanismos y procedimientos establecidos por los organismos para asegurar la regularidad, la eficiencia y la eficacia de sus operaciones y actividades.

La NIA 400 que trata sobre *“Evaluación de Riesgo y Control Interno”* explica que *“el Auditor deberá revelar y evaluar el sistema de control interno del ente auditado, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas de control para determinar el nivel de confianza de tales sistemas y, consecuentemente, identificar eventuales deficiencias de relevancia que requieran un mayor alcance de las pruebas a efectuar.”*

En lo que se refiere a Auditoría de Gestión, el enfoque está dirigido a la evaluación de:

- **Sistema de Control Interno Administrativo:** verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren:
 - Confiabilidad, integridad y oportunidad de la información, tanto operativa como contable, evaluándose también los medios utilizados para identificarla, controlarla, clasificarla y comunicarla.
 - Protección de activos, revisando los mecanismos de control, establecidos al efecto y aplicando los procedimientos que se

consideren necesarios para satisfacerse de la existencia de dichos mecanismos.

- **Sistema de Control Interno de Gestión:** verificar la existencia de métodos y procedimientos que aseguren o promuevan:
 - El uso eficiente y económico de los recursos, evaluando la optimización de los mismos en los términos del objetivo al que son aplicados.
 - El cumplimiento de objetivos y metas de operaciones o programas, revisando los mismos con el fin de comprobar que los resultados sean coherentes con los establecidos y si cumplen de acuerdo a lo planeado.
 - El cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, políticas, planes, normas y procedimientos, que posean o puedan tener influencia significativa sobre las operaciones y/o informes del ente.

4.4.1.1 Metodología de Evaluación del Control Interno

COSO ERM

Consiste en un informe planteado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Comité de Organizaciones Patrocinadores) conocido como COSO, por sus siglas en inglés, que fue publicado en los Estados Unidos en 1992, y surgió como una respuesta en cuanto a las definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

GRÁFICO 16. Cubo COSO ERM



FUENTE: MOELLER, Robert, COSO Enterprise Risk Management, Copyright by John Wiley & Sons, Inc., Canadá 2007.

1) Ambiente Interno 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.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Éste se considera la base de los demás componentes del control interno.

2) 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 a 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.

3) Identificación de Eventos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su dirección y personal. Consiste en identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. 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, y se trata de prever su impacto.

4) Evaluación de Riesgos

La gerencia debe identificar, analizar y comprender los factores que afectan a que los objetivos de la organización no sean alcanzados, y luego tratar de manejar esos riesgos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

- **El riesgo inherente** siempre existirán haya 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.

5) Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos, evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto, así como los costos y beneficios. En la perspectiva de riesgo global de la entidad, la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

COSO II, establece las siguientes categorías de respuestas respecto de los riesgos identificados, cuyo análisis previo a la decisión se puede realizar con mayor o menor uso de tecnología especializada:

- ✓ Evitar
- ✓ Reducir
- ✓ Compartir
- ✓ Aceptar

6) 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, y ayuda a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de la necesidad de los objetivos y los riesgos de cada organización.

7) Información y Comunicación

Es el componente dinámico, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno con la supervisión, 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. La comunicación eficaz facilita una circulación de la información en varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente.

8) Supervisión y Monitoreo

La necesidad de realizar una supervisión de los sistemas de control interno es, evaluar la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores. La supervisión continua comprende controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

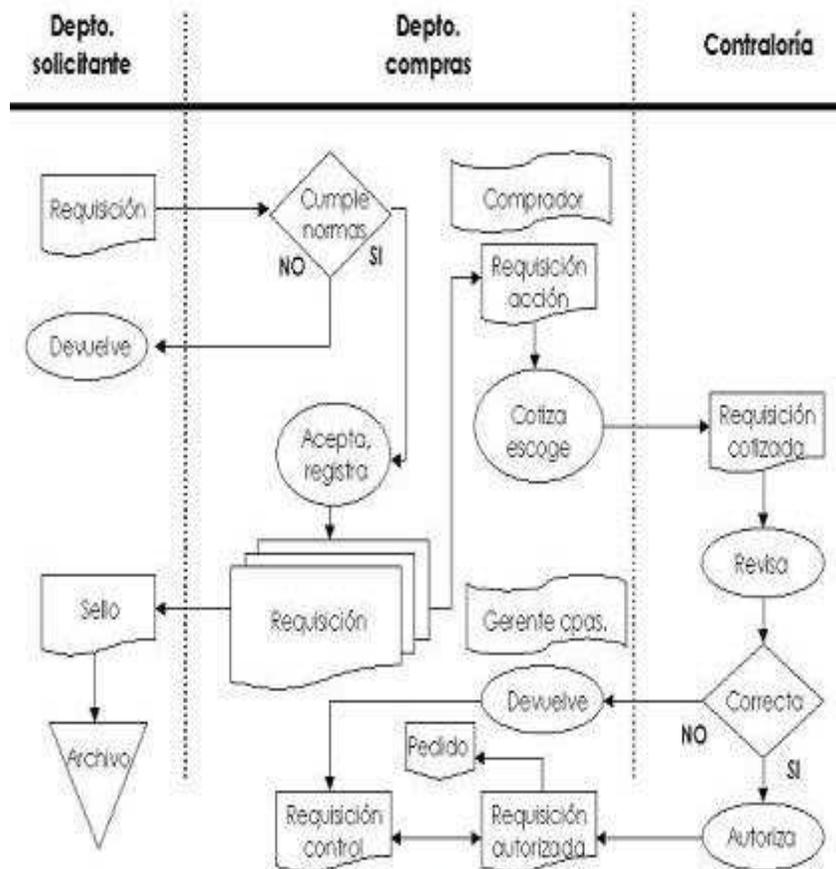
4.4.1.2 Herramientas para Evaluar el Control Interno

- **Flujogramas:** son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Los diagramas de procedimiento o flujogramas permiten:

- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor fluidez de las actividades.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de actividades de manera lógica y secuencial.

GRÁFICO 17. Ejemplo Flujoograma



FUENTE: <http://congresoonline.blogspot.com/2010/03/flujoograma-de-un-proceso-de-compras.html>

- **Narrativas:** permiten recopilar información recabada en entrevistas con miembros de la empresa y a través de una redacción de lo comentado se documenta lo expresado en reuniones y conversaciones mantenidas.
- **Cuestionarios:** se redactan preguntas relacionadas con los procesos que se llevan a cabo en las áreas de la empresa y a través de respuestas cerradas (SI-NO) se da una visión clara de cómo se maneja el control interno.

CUADRO 10. Ejemplo Cuestionario de Control Interno

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO PARA EVALUAR EL DEPARTAMENTO FINANCIERO

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
1	Los fondos recaudados a través de la caja general, se consignan oportunamente en sus respectivas cuentas corrientes?					
2	Los egresos son previamente aprobados por personas autorizadas?					
3	Si se presentan diferencias entre las conciliaciones y la contabilidad, se notifican en un informe de diferencias y/o documento similar?					
4	La actitud de la Gerencia es poco propensa a la implementación de controles y/o prácticas de negocios, políticas que eviten conflicto de intereses entre los empleados?					
5	Se utiliza la práctica de elaborar presupuestos? La Gerencia revisa las variaciones importantes en los ingresos, gastos, etc. regularmente?					

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

- **Matriz de Riesgos o Matriz de Control Interno:** es una herramienta que analiza la interrelación de los diversos productos, servicios y áreas de la empresa con las disposiciones normativas externas e internas, como así también con los principios de control interno y seguridad para determinar la manera en que afectan las diversas normativas a sus procesos y actividades, o bien indagar acerca de la existencia o no de normas que se relacionen con las mismas.

CUADRO 11. Formato Matriz de Evaluación de Riesgos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

COMPONENTE ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS			ENFOQUE DE AUDITORIA	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	INSTRUCCIONES DE AUDITORIA
	IDENTIFICACION	EFFECTO POTENCIAL	CALIFICACION			

Elaborado Por:

Revisado Por:

4.4.1.3 Papeles de trabajo

4.4.1.3.1 Objetivo de los papeles de trabajo

Son un conjunto de documentos preparados por el Auditor, que le permite disponer de información y servirá como sustento de las pruebas efectuadas durante su actuación profesional en la empresa, así como las decisiones tomadas para formar su opinión.

Constituyen el nexo de unión entre el trabajo de campo y el informe de la auditoría. El propósito de los papeles de trabajo es ayudar en la planificación y realización de la auditoría, en la supervisión y revisión de la misma y en

suministrar evidencia del trabajo realizado, de tal modo que sirvan de soporte a las conclusiones, opiniones, comentarios y recomendaciones incluidos en el informe.

Sistemas de Archivo

Un complemento necesario a los papeles de trabajo lo constituye el archivo de trabajo. En él deben figurar recopilados todos los documentos utilizados en la actuación profesional, así como cuantas informaciones se consideren de interés, tanto para el presente como para el futuro.

Se pueden distinguir dos tipos de archivos: permanente y corriente.

a) Archivo Permanente

Su finalidad es organizar los papeles de trabajo, de manera que se cuente con la información necesaria en cualquier momento sobre la empresa auditada.

Cuando el Auditor interviene de forma continuada en una empresa, debe poner al día los datos, recogiendo los cambios que se produzcan y agregando los nuevos que sean de interés.

Entre otros datos, el archivo permanente deberá contener:

- Copia de los estatutos y de otros documentos de naturaleza jurídica, referidos a la constitución de la empresa.
- Organigrama con la estructura de la dirección y la distribución de las principales funciones
- Reglamento Interno de la empresa.
- Actas de Juntas de Accionistas
- Manuales de Procedimientos y Funciones

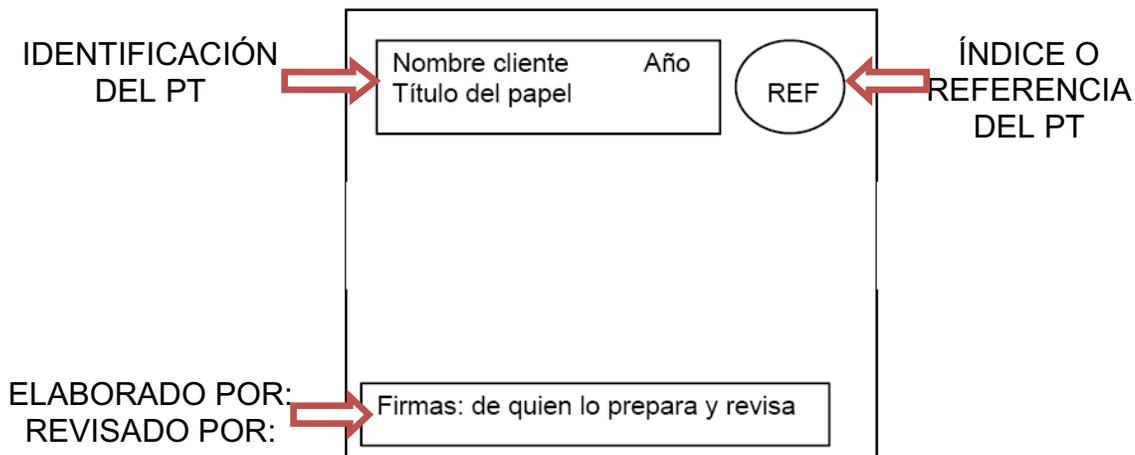
- Plan Estratégico
- Plan de cuentas e Instructivos
- Contratos a largo plazo
- Estados Financieros y Notas Aclaratorias
- Informes de Auditorías anteriores

b) Archivo Corriente

Agrupar toda información referente a la organización de la Auditoría, al mismo tiempo recogerá la documentación en la que se han ido reflejando los principales problemas que se han planteado en la ejecución de la Auditoría y las conclusiones a las que se ha ido llegando el Auditor. Entre los principales papeles que se incluyen dentro de este archivo podemos mencionar:

- Proceso de planificación y programas de Auditoría
- Cuestionarios de Control Interno
- Flujogramas de los procesos de la empresa.
- Narrativas de las conversaciones mantenidas con el cliente
- Informe sobre el sistema de control interno contable
- Papeles de trabajo realizados por colaboradores que han sido supervisados y revisados.
- Borrador del Informe

GRÁFICO 18. Elementos de un Papel de Trabajo



Elaborado por: Carla Urresta B.

Tipos de Papeles de Trabajo:

i. Papeles de trabajo relacionados con la planificación

- Memorándum de planificación de auditoría
- Presupuesto de horas de trabajo y programación del equipo.
- Programas de trabajo
- Procedimientos de diagnóstico y actividades previas a la planificación
- Correspondencia recibida y expedida

ii. Papeles de trabajo relacionados con la Ejecución

- Conclusiones sobre el trabajo realizado
- Hojas de Hallazgos
- Documentación de respaldo del análisis realizado
- Detalle de funcionarios de la entidad auditada relacionados con las operaciones sujetas al examen

iii. Papeles de trabajo relacionados con la Comunicación de Resultados

- Copia de los informes emitidos
- Informes técnicos (abogados, expertos, etc.)
- Carta de representación o Certificación de la entidad sobre la entrega de documentación e información a la comisión de auditoría
- Actas de reuniones sostenidas con los funcionarios de la entidad
- Comentarios sobre el tiempo insumido y variaciones con relación al presupuesto de horas asignado
- Actas de devolución de la documentación

4.4.1.3.2 Características de los papeles de trabajo

- Sirven como evidencia del trabajo realizado y de soporte de las conclusiones del mismo.
- Facilitan los medios para organizar, controlar, administrar y supervisar el trabajo ejecutado.
- Facilitan la continuidad del trabajo en el caso de que un área deba ser terminada por persona distinta de la que la inició.
- Facilitan la labor de revisiones posteriores y servir para la información y evaluación personal.
- Sirven como elemento de juicio para evaluar el desempeño técnico de los auditores y que otros puedan revisar la calidad de la auditoría.

Los papeles de trabajo deben contener información suficiente a los efectos de permitir que un auditor experimentado, sin conexión previa con la auditoría, identifique la evidencia que soportan, las conclusiones y juicios más significativos de los auditores.

4.4.2 Indicadores

Una índice es una razón a través de la cual se confrontan diversos criterios y cuyo resultado permite cuantificar ciertos aspectos que a su vez son de gran ayuda en la toma de decisiones. En el caso de la Auditoría de Gestión los indicadores permiten medir el grado de cumplimiento de los planes, programas, proyectos, procedimientos y criterios que son de cumplimiento obligatorio en una organización de manera que el buen accionar permita alcanzar los objetivos planteados.

En la realización de este análisis tenemos varios indicadores que se aplicaran para conocer los niveles de Gestión en la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., los cuales se presentan a continuación:

4.4.2.1 Indicadores de Gestión

- **Visión**

$$Visión = \frac{Trabajadores_que_la_conocen}{Total_trabajadores}$$

$$Visión = \frac{Trabajadores_que_la_comparten}{Total_trabajadores}$$

- **Misión**

$$Misión = \frac{Trabajadores_que_la_conocen}{Total_trabajadores}$$

$$Misión = \frac{Trabajadores_que_participan_en_su_definición}{Total_trabajadores}$$

- **Objetivos**

$$\text{Objetivos} = \frac{\text{Objetivos_alcanzados}}{\text{Objetivos_definidos}}$$

- **Estrategias**

$$\text{Estrategias} = \frac{\text{Estrategias_Implementadas}}{\text{Total_estrategias}}$$

- **Políticas**

$$\text{Políticas} = \frac{\text{Políticas_aplicadas}}{\text{Políticas_establecidas}}$$

- a. Indicadores de Eficacia:** permiten determinar cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un período determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

$$\text{Eficacia_Programática} = \frac{\text{Metas_Alcanzadas}}{\text{Metas_Programadas}}$$

$$\text{Eficacia_Presupuestal} = \frac{\text{Presupuesto_ejercido}}{\text{Presupuesto_asignado}}$$

- b. Indicadores de Eficiencia:** permiten medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Eficacia_programática}}{\text{Eficacia_presupuestal}}$$

c. Indicadores de Eficiencia del Trabajo

- **Gasto Laboral por empleado:** indica cual el gasto laboral promedio por cada empleado, no siempre se debe valorar su incremento como una evolución negativa.

$$Gasto_Laboral_por_empleado = \frac{Gastos_Laborales * 100}{Promedio_de_trabajadores}$$

- **Ingresos por Trabajador:** Muestra el aporte promedio que realiza cada trabajador a los ingresos de la empresa, este indicador debe tener tendencia al incremento a un ritmo superior al incremento de los gastos.

$$Ingresos_por_Trabajador = \frac{Ingresos_Totales}{Promedio_de_trabajadores}$$

- **Utilidades por Trabajador:** este indicador tiene gran importancia, mide la eficiencia del trabajo de los empleados de la empresa, para considerar un comportamiento positivo su tendencia debe ser al incremento.

$$Utilidades_por_Trabajador = \frac{Utilidad_Total}{Promedio_de_trabajadores}$$

- **Índice de Frecuencia de accidentes laborales**

$$IFAL = (A * 1,000,000)/HTER$$

IFAL: Índice de Frecuencia de accidentes laborales

A: Número de accidentes reportados

1,000,000: Constante

HTER: Horas trabajador de exposición al riesgo, según el puesto de trabajo que ocupa.

- **Salario Promedio**

$$\text{Salario Promedio} = \text{Salarios/Ventas Netas}$$

d. Indicadores de Productividad: permiten determinar el grado de rendimiento de uno o más trabajadores en la ejecución de las tareas asignadas y en la consecución de las metas.

- **Productividad**

$$\text{Productividad} = \text{Ventas Netas/Número de Trabajadores}$$

- **Ciclo de Fabricación**

$$\text{CF} = \text{TP} / (\text{TP} + \text{TI} + \text{TT} + \text{TA})$$

CF: Ciclo de Fabricación

TP: Tiempo de proceso

TI: Tiempo de inspección

TT: Tiempo de transporte

TA: Tiempo de espera/almacenaje

- **Pérdidas de producción por mantenimientos no planificados**

$$\text{PPti} * \text{PPERDM} = \text{TPMi}$$

PPERDM: Pérdidas de producción por mantenimiento no planificado

Ppti: Valor de la producción perdida del producto i por unidad de tiempo

TPMi: Tiempo de parada por mantenimiento no planificado en los equipos que intervienen en la producción del producto i.

- **Eficiencia del mantenimiento preventivo**

$$EMP = \text{HIDMP} / \text{HIT}$$

EMP: Eficiencia del mantenimiento preventivo

HIDMP: Horas de interrupción por deficiencias de mantenimiento preventivo

HIT: Horas de interrupciones totales

4.4.2.2 Indicadores Financieros

a. **Rentabilidad de los Activos:** permite conocer la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles.

$$\text{Rendimiento sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta del período} * 100}{\text{Total de Activos}}$$

b. **Rentabilidad sobre ventas o margen neto:** este indicador muestra la Utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta del período} * 100}{\text{Ventas netas}}$$

c. **Rentabilidad sobre Patrimonio:** muestra la Utilidad obtenida por cada peso de Recursos Propios invertidos, es decir cuánto dinero ha generado el Capital aportado por los dueños de una empresa.

$$\text{Rentabilidad}_{\text{ sobre Patrimonio}} = \frac{\text{Utilidad}_{\text{ neta del período}}}{\text{Patrimonio}}$$

- d. Capital de Trabajo Neto:** permite analizar la liquidez de la empresa, debe ser un valor positivo y mantener un crecimiento de año a año sin excederse ya que puede significar el tener recursos ociosos.

$$\text{CTN} = \text{Activo}_{\text{ Corriente}} - \text{Pasivo}_{\text{ Corriente}}$$

- e. Endeudamiento:** mide la participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}_{\text{ Total}}}{\text{Activo}_{\text{ Total}}}$$

4.4.3 Hallazgos de la Auditoría

Los hallazgos de la Auditoría son resultados de la evaluación de la evidencia de Auditoría recopilada frente a los criterios de Auditoría.

Se considera que los hallazgos en Auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de Auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Atributos del Hallazgo

- 1. Condición:** la realidad encontrada
- 2. Criterio:** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento)
- 3. Causa:** qué originó la diferencia encontrada.
- 4. Efecto:** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

La Hoja de Hallazgo debe tener al inicio el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación la conclusión que realiza el Auditor sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes.

4.4.4 Marcas de Auditoría

Son símbolos dotados de un significado dado por el Auditor y dejan constancia de los análisis efectuados en los papeles de trabajo.

GRÁFICO 19. Ventajas del uso de Marcas de Auditoría



FUENTE: RON, Eduardo. Compendio de clases de Laboratorio de Auditoría.

ELABORADO POR Carla Urresta B.

Para su utilización existen ciertas normas de carácter general:

- Deben escribirse en rojo.
- Deben ser claras y perfectamente distinguibles.
- Deben ser sencillas y, cuando sea posible, estar normalizadas para todos los papeles de trabajo.
- No debe inundarse un papel de trabajo con marcas haciendo imposible seguir el flujo de trabajo.
- Las explicaciones deben estar en la misma cédula de la marca.

- Las explicaciones deben ser precisas en la descripción del trabajo realizado.

4.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

En la fase de comunicación de resultados se analiza la información que se da entre la entidad auditada y los auditores, por lo que tenemos:

GRÁFICO 20. Comunicación de Resultados



FUENTE: RIVADENEIRA, Pedro. Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera

ELABORADO POR: Carla Urresta B.

Si en el transcurso del trabajo de Auditoría surgen hechos o se encuentran algunos o algún hallazgo que a juicio del auditor es grave, se deberá hacer un informe especial, dando a conocer el hecho en forma inmediata, con el propósito de que sea corregido.

Así mismo, si al analizar el sistema de control interno se encuentran serias debilidades en su organización y contenido, se debe elaborar por separado un informe sobre la evaluación del control interno.

4.5.1 Informe de Auditoría

El informe final del Auditor, debe estar elaborado de forma sencilla y clara, ser constructivo y oportuno.

Las personas auditadas deben estar siendo informadas de todo lo que acontezca alrededor de la Auditoría, por tanto, podrán tener acceso a cualquier documentación relativa a algún hecho encontrado.

Por esto podemos decir que el planteamiento de los hallazgos dentro del informe de la Auditoría de Gestión será una parte esencial ya que en base a esto se harán las recomendaciones adecuadas de manera oportuna.

El informe presenta 3 párrafos principales:

- 1. Introducción:** donde se nombra la firma auditora, la empresa que contrató el servicio y la fecha. Luego se redacta que el examen se hizo sobre los estados financieros, para la Auditoría Financiera; o sobre los procesos, en la Auditoría de Gestión, y por último se nombra la responsabilidad tanto de la administración como del Auditor en el cumplimiento de normas.
- 2. Alcance:** Se nombra las normas bajo las cuales se rige el auditor en su examen, la planificación y realización de la auditoría, la aplicación de pruebas selectivas, el análisis de los estados financieros como un todo. El alcance de la auditoría está determinado por los procedimientos de auditoría realizados por el auditor.

- 3. Opinión:** se indica la razonabilidad de los estados financieros enmarcados dentro de un período y se nombra si éstos se hicieron bajo normas (PCGA´s-NIIF´s)

4.6 SEGUIMIENTO Y MONITOREO

La etapa de seguimiento permite que el Auditor de un servicio adicional para sus clientes de manera que se pueda conocer si se han tomado en cuenta las recomendaciones planteadas y que a su vez se asegure los cambios necesarios brindando su asesoría y confianza en el cliente.

CAPÍTULO V

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA.

5.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



CARTA CONVENIO

Fecha: 30 de noviembre del 2010

Cliente: FRESFLOR Cía. Ltda.

Representante Legal: Lcda. Nancy Vasco de Maldonado

Cargo: Gerente General

Dirección: calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa – Quito

Costo: USD \$9.000,00

El presente documento tiene como finalidad confirmar el acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza del servicio de Auditoría de Gestión que se llevará a cabo bajo las siguientes condiciones:

Período: el convenio será de 46 días laborables, iniciando las actividades el 1 de diciembre del 2010. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de treinta días de entregar el aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

Obligaciones: nuestras obligaciones incluyen:

- Aplicación de una Auditoría de Gestión.

- Preparación del Informe final y exposición ante la Junta de Accionistas, incluyendo observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Equipo de Trabajo: nuestro equipo de trabajo estará integrado por:

Ing. Gabriel Salazar	Supervisor
Ing. Carla Urresta	Jefe de Equipo de Auditoría
Ing. Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría

Inversión: la compensación por los servicios de Auditoría asciende a nueve mil dólares americanos (USD \$9000,00) más IVA, pagaderos de la siguiente manera:

- 20% al firmar el contrato.
- 30% con la entrega del primer borrador de revisión preliminar.
- 50% con la presentación del informe final.

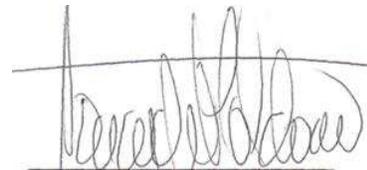
Adjunto a este documento, dos copias del convenio para sus registros.

Aceptado y aprobado por:



Ing. Michelle Rivadeneira

**GERENTE GENERAL
ALTER EGO AUDITORES**



Lcda. Nancy Vasco

**GERENTE GENERAL
FRESFLOR CÍA. LTDA**

Quito, 30 de noviembre del 2010

Ing. Carla Urresta

Jefe de Equipo de Auditoría

Presente.-

El entorno competitivo en la comercialización de flores dentro del mercado nacional, ha hecho reflexionar a los directivos de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., sobre sus niveles de productividad y desarrollo actuales, luego de 22 años de arduo trabajo que la ha hecho merecedora de prestigio y posicionamiento entre varias empresas del Ecuador.

Es así, que tras la solicitud por parte de la Lcda. Nancy Vasco, en calidad de Gerente General de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe una Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de dicha organización, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, cuyas instalaciones se encuentran en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

El objetivo general es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, y materiales; proporcionando a la Gerencia un Informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

Para el presente trabajo contará con la colaboración del Ing. Rodrigo Benavides en calidad de Auditor Junior y el Ing. Gabriel Salazar como Supervisor, quien en forma periódica informará sobre el avance del trabajo.

El tiempo estimado para la realización de la Auditoría de Gestión es de 46 días laborables enfocados en la ejecución del trabajo, culminando con la presentación del Informe Final de Auditoría.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', written in a cursive style.

Ing. Michelle Rivadeneira
Gerente General
Alter Ego Auditores & Consultores

AGENDA INICIAL DE TRABAJO
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA FRESFLOR CÍA.LTDA

Fecha: 1 de diciembre del 2010

Áreas a examinar: Adquisiciones, Ventas, Administrativo-Financiero y Operacional de FRESFLOR Cía. Ltda.

Periodo a analizar: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010

1.- IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONARIOS RELACIONADOS

NOMBRES	CARGO	UBICACIÓN OFICINA
ING. JUAN CARLOS TAPIA	GERENTE FINANCIERO	MATRIZ FRESFLOR - SEGUNDO PISO
SRA. IRENE AGUINAGA	GERENTE DE COMPRAS	MATRIZ FRESFLOR - PRIMER PISO
TNLG. CECILIA VEGA	GERENTE DE VENTAS	MATRIZ FRESFLOR - PRIMER PISO
SR. RAMIRO VASCO	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	MATRIZ FRESFLOR - PRIMER PISO

2.- TEMAS A TRATAR E INFORMACIÓN A SOLICITAR

- a) Presentación del equipo de Auditoría.
- b) Presentación del Plan Preliminar de Trabajo.
- c) Recopilación de Información de las áreas examinadas.
- d) Levantamiento del Archivo Permanente.

3.- OBSERVACIONES

Se debe coordinar lo antes posible reuniones con los Gerentes de cada área para hacer el respectivo reconocimiento de las funciones que desempeñan en la empresa de manera que se tenga una comprensión adecuada del negocio y de las actividades que se desempeñan.

Elaborado por: C.U
Fecha: 01-12-2010

Supervisado: G.S.
Fecha: 01-12-2010

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFIC. PRELIM.:	EXAMEN ESP:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Primera reunión de coordinación de trabajo de Auditoría de Gestión en FRESFLOR Cía. Ltda.					
OBJETO REUNION:	Visita Preliminar					
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta					
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa					
FECHA:	2 de diciembre del 2010	HORA INICIO:	9:00 a.m.	HORA FIN:	11:30 a.m.	
INVITADOS						
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	
1	Lcda. Nancy Vasco	Gerencia General	2	Ing. Juan Carlos Tapia	Gerencia Adm-Fin	
No	TEMAS ANALIZADOS					
1	Reconocimiento de las Instalaciones					
2	Coordinación del Inicio de la Auditoría					
3	Solicitud de Información básica					
DESARROLLO						
<p>Se procede a realizar la Visita Previa a las instalaciones de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., ubicada en la calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa, el día 1 de diciembre del 2010 a las 9:00 a.m., siendo recibidos por el Ing. Juan Carlos Tapia, Gerente Financiero de la empresa. Al observar las instalaciones vemos que en la parte frontal está el espacio destinado para Ventas y Facturación, en el centro de la construcción está la oficina de Gerencia General y Compras, atrás se ubica el invernadero donde se mantienen los productos y se realizan los arreglos florales además de encontrarse la bodega y en el segundo piso se ubica el Departamento Financiero y Contable que es el sitio donde se mantuvo la entrevista.</p>						

Se da la apertura necesaria para la recopilación de la información básica de la empresa, ya que luego de entregar el MEMORANDO AGCUM-2010-006, se entrega inmediatamente la información solicitada que nos permita tener un conocimiento amplio del giro del negocio, por lo que se procede a recopilar la documentación y a su vez se tuvieron las siguientes novedades:

- Copia de la Escritura de Aumento de Capital y Reformas de Estatutos: No han existido reformas para el Capital y el Estatuto.
- Copia de la Escritura de Constitución: Se obtuvo la documentación.
- Copia de las Actas de Juntas de Socios/Accionistas Ordinarias y Extraordinarias: Se obtuvo la documentación.
- Organigrama estructural: Se obtuvo la documentación.
- Organigrama funcional: Se obtuvo la documentación.
- Manual de Procedimientos: No tienen manuales de procedimientos.
- Manual de Funciones: No tienen manuales de funciones.
- Políticas Internas del personal: Se obtuvo la documentación.
- Políticas de Crédito y otros procesos: No existen políticas documentadas.
- Reglamento Interno de la Institución: Se obtuvo la documentación.
- Plan de Cuentas: Se obtuvo la documentación.
- Nombramiento del Presidente: Se obtuvo la documentación.
- Nombramiento del Gerente General: Se obtuvo la documentación.
- Contrato y Licencia del Software: Es un software diseñando internamente
- Declaración del Impuesto a la Renta: Se obtuvo la documentación.
- RUC y sus actualizaciones: Se obtuvo la documentación.
- Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard: Se obtuvo la documentación.

Con esta información se confirma la posibilidad de realizar la Auditoría de Gestión, teniendo en cuenta que a pesar de no contar con Manuales de

Procedimientos y Funciones que nos permitan conocer como se llevan las actividades a través de un respaldo documental, se puede hacer un

levantamiento de procesos que nos dé una visión clara de cómo funciona la empresa ya que a través de los años se han realizado las actividades por tradición y costumbre lo cual le ha permitido mantenerse y ser una organización con reconocimientos en el mercado nacional gracias a los productos que comercializa.

Es importante reconocer la apertura de los miembros de FRESFLOR Cía. Ltda. para la realización de la Auditoría aparte de que existe un ambiente bastante tranquilo y armonioso en la empresa.

ACTIVIDADES PENDIENTES

No	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Lev. de procesos - financiera	Juan Carlos Tapia	03-12-2010
2	Lev. de procesos - comercialización	Ramiro Vasco	07-12-2010
3	Lev. de procesos - adquisiciones	Irene Aguinaga	08-12-2010
4	Lev. de procesos - ventas	Cecilia Vega	09-12-2010

COMPROMISOS

Proveer al equipo de Auditoría de toda la información requerida para el examen.

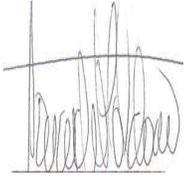
CONCLUSIONES

Existe apertura por parte del cliente y se ha establecido una buena comunicación con las áreas a examinarse de manera que se pueda dar inicio a la Auditoría de Gestión.

OBSERVACIONES

Ninguna

FIRMAS DE ASISTENTES

							
ROL / NOMB.	Gerente General	ROL / NOMB.	Gerente Financiero	ROL / NOMB.	Jefe de Eq Auditoría	ROL / NOMB.	Superv. Auditoría

MEMORANDO AGCUM-2010-001



PARA: GERENTE GENERAL FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: NOTIFICACION DE INICIO
FECHA: 2 de diciembre del 2010

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 con fecha 30 de noviembre del 2010, notifico a usted que el Equipo de Auditoría inicia el día de hoy, la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El objetivo general es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, y materiales; proporcionando a la Gerencia un Informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

Para la realización de este trabajo se ha designado el siguiente Equipo de Auditoría:

NOMBRE	CARGO
Gabriel Salazar	Supervisor
Carla Urresta	Jefe de Auditoría
Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de las áreas vinculadas con el examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written over a light-colored background.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2010-002



PARA: GERENTE FINANCIERO FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: NOTIFICACION DE INICIO
FECHA: 2 de diciembre del 2010

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 con fecha 30 de noviembre del 2010, notifico a usted que el Equipo de Auditoría inicia el día de hoy, la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El objetivo general es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, y materiales; proporcionando a la Gerencia un Informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

Para la realización de este trabajo se ha designado el siguiente Equipo de Auditoría:

NOMBRE	CARGO
Gabriel Salazar	Supervisor
Carla Urresta	Jefe de Auditoría
Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios su área, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written over a light-colored background.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2010-003



PARA: GERENTE DE COMPRAS FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: NOTIFICACION DE INICIO
FECHA: 2 de diciembre del 2010

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 con fecha 30 de noviembre del 2010, notifico a usted que el Equipo de Auditoría inicia el día de hoy, la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El objetivo general es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, y materiales; proporcionando a la Gerencia un Informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

Para la realización de este trabajo se ha designado el siguiente Equipo de Auditoría:

NOMBRE	CARGO
Gabriel Salazar	Superivsor
Carla Urresta	Jefe de Auditoría
Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios su área, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written over a light-colored background.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2010-004



PARA: GERENTE DE VENTAS FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: NOTIFICACION DE INICIO
FECHA: 2 de diciembre del 2010

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 con fecha 30 de noviembre del 2010, notifico a usted que el Equipo de Auditoría inicia el día de hoy, la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El objetivo general es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, y materiales; proporcionando a la Gerencia un Informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

Para la realización de este trabajo se ha designado el siguiente Equipo de Auditoría:

NOMBRE	CARGO
Gabriel Salazar	Supervisor
Carla Urresta	Jefe de Auditoría
Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios su área, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written over a light blue horizontal line.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2010-005



PARA: JEFE COMERCIALIZACIÓN FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: NOTIFICACION DE INICIO
FECHA: 2 de diciembre del 2010

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 con fecha 30 de noviembre del 2010, notifico a usted que el Equipo de Auditoría inicia el día de hoy, la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010.

El objetivo general es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros, y materiales; proporcionando a la Gerencia un Informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

Para la realización de este trabajo se ha designado el siguiente Equipo de Auditoría:

NOMBRE	CARGO
Gabriel Salazar	Supervisor
Carla Urresta	Jefe de Auditoría
Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios su área, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written over a light-colored background.

Ing. Michelle Rivadeneira

**LISTADO DE AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DE FRESFLOR CÍA. LTDA.
NOTIFICADOS CON EL INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	NÚM DE MEMO	FECHA DE LA NOTIFICACIÓN	FIRMA
LCDA. NANCY VASCO	GERENTE GENERAL	AGCUM-2010-001	02/12/2010	
ING. JUAN CARLOS TAPIA	GERENTE FINANCIERO	AGCUM-2010-002	02/12/2010	
SRA. IRENE AGUINAGA	GERENTE DE COMPRAS	AGCUM-2010-003	02/12/2010	
TNLG. CECILIA VEGA	GERENTE DE VENTAS	AGCUM-2010-004	02/12/2010	
SR. RAMIRO VASCO	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	AGCUM-2010-005	02/12/2010	



MEMORANDO AGCUM-2010-006

PARA: GERENTE FINANCIERO FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA ALTER EGO
ASUNTO: SOLICITUD DE INFORMACIÓN
FECHA: 2 de diciembre del 2010

Con el objetivo de iniciar la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, me permito solicitar la siguiente documentación relacionada con información básica de la empresa.

- Copia de la Escritura de Constitución
- Copia de la Escritura de Aumento de Capital y Reformas de Estatutos
- Copia de las Actas de Juntas de Socios/Accionistas Ordinarias y Extraordinarias
- Organigrama estructural
- Organigrama funcional
- Manual de Procedimientos
- Manual de Funciones
- Políticas Internas del personal
- Políticas de Crédito y otros procesos
- Reglamento Interno de la Institución
- Plan de Cuentas
- Nombramiento del Presidente
- Nombramiento del Gerente General
- Contrato y Licencia del Software
- Declaración del Impuesto a la Renta
- RUC y sus actualizaciones
- Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard

Esperamos que esta información sea entregada durante las siguientes 24 horas de manera que nos permita tener un curso normal de acuerdo al cronograma de actividades planteado.

Atentamente,

Ing. Carla Urresta



PARA: GERENTE DE VENTAS FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA ALTER EGO
ASUNTO: SOLICITUD DE INFORMACIÓN
FECHA: 2 de diciembre del 2010

Con el objetivo de iniciar la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda, para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, me permito solicitar el listado de funcionarios que intervienen en las áreas a examinarse, desglosado de la siguiente forma:

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA DE CIUDADANÍA	CARGO	DIRECCIÓN

Esperamos que esta información sea entregada durante las siguientes 24 horas de manera que nos permita tener un curso normal de acuerdo al cronograma de actividades planteado.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'CARLA URRESTA B'. The signature is stylized and includes a large flourish at the end.

Ing. Carla Urresta

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:		OTROS:
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Levantamiento del proceso Administrativo-Financiero						
OBJETO REUNION:	Conocer las actividades que se desempeñan en esta área						
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta						
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa						
FECHA:	3 de diciembre del 2010	HORA INICIO:	15:00 p.m.	HORA FIN:	17:00 p.m.		
INVITADOS							
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA					
1	Ing. Juan Carlos Tapia	Gerencia Administrativa-Financiera					
No	TEMAS ANALIZADOS						
1	Actividades financieras						
2	Actividades administrativas						
3	Ambiente de control del área						
DESARROLLO							
<p>Inicia la entrevista con el Ing. Tapia responsable del Área Financiera-Contable, nos indica que el horario de trabajo va desde las 8:30 a.m. hasta las 20:00 p.m. En esta área trabajan 4 personas en las instalaciones de la matriz de FRESFLOR Cía. Ltda., todas las sucursales reportan a esta área las operaciones que en ellas se han dado de manera que todos los datos son consolidados por estas personas.</p> <p>Las actividades para esta área inician luego de que el área de ventas finaliza sus actividades, es decir al día siguiente, se pasa el reporte de arqueo de cajas con todas las ventas que se realiza durante un día para esto existe un módulo en el sistema que registra las ventas y luego al realizar los registros contables la información ingresa a un módulo de contabilidad el cual debe cruzarse con el de ventas para conocer los saldos.</p> <p>En el área financiera contable se ingresan los registros por cuentas auxiliares de los distintos productos que en la empresa se venden. Ej: rosas, lirios, oasis, etc.</p> <p>Además se realizan actividades entre las cuales están:</p>							

- Manejo de IESS de los trabajadores.
- Actividades como declaración de impuestos y todo lo relacionado al SRI
- Actualización en aspectos legales y todo lo relacionado a la implementación de disposiciones de acuerdo al entorno. Ej: Adopción de NIIF's.
- Trámites en general
- Contratación de Seguros
- Manejo de Bodega de artículos de floristería.

Para esta última actividad se indica que el bodeguero renunció hace unos meses y que el Ing. Tapia está a cargo de la bodega de estos artículos. En cuanto a la parte financiera las actividades que se realizan son:

- Cobranzas y tratamiento de cuentas por cobrar, actividad realizada en coordinación con el Jefe de Compras, Sra. Irene Aguinaga.
- Depósitos de las recaudaciones en los Bancos, se manejan 7 cuentas bancarias y los depósitos se hacen al día siguiente de la recaudación.
- Trámites de financiamiento en entidades bancarias.
- Análisis de precios para la venta.
- Pagos a Proveedores mediante cheques posfechados (30 a 45 días).

ACTIVIDADES PENDIENTES			
No	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Ninguna		
COMPROMISOS			
Proveer al equipo de Auditoría de toda la información requerida para el examen.			
CONCLUSIONES			
Existen problemas en el tratamiento de nómina, en asignación y recuperación de créditos. El Ing. Tapia nos cuenta que no está satisfecho con el organigrama de la empresa y que se ha detectado la necesidad de contratar personal en ciertas áreas.			
OBSERVACIONES			
Se debe conocer como se realiza la nómina y los participantes.			
FIRMAS DE ASISTENTES			

	
ROL / NOMBRE	Gerente Financiero
FECHA / HORA:	03-12-2010 17:00 p.m.

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 03-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 03-12-2010

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	OTROS:
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Levantamiento del proceso de Comercialización					
OBJETO REUNION:	Conocer las actividades que se desempeñan en esta área					
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta					
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa					
FECHA:	7 de diciembre del 2010	HORA INICIO:	9:00 p.m.	HORA FIN:	10:00 p.m.	
INVITADOS						
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA				
1	Sr. Ramiro Vasco	Jefatura de Comercialización				
TEMAS ANALIZADOS						
1	Inventario de flores					
2	Revisión de estándares de calidad					
3	Procesamiento de pedidos (arreglos florales)					
DESARROLLO						
<p>En esta área trabajan 3 personas de las cuales 2 trabajan desde hace 14 años y una persona ingresó recientemente, su función va enfocada a la parte logística de la empresa al captar los productos adquiridos en las fincas y generando los productos que luego serán puestos a la venta en FRESFLOR Cía. Ltda.</p> <p>Quando llegan los choferes con los productos se realiza el desembarque de éstos, aquí el Ing. Vasco realiza una pequeña gestión de calidad al verificar el estado de las flores, clasificar los productos y en caso de encontrar productos en mal estado, procede a reportar las bajas por cantidades a la Sra. Irene Aguinaga, ella ingresa en el sistema de manera que se reportan los costos de los productos de desecho y a su vez esto se informa en las fincas. Primero se tiene en cuenta los requerimientos de los clientes corporativos, luego se tienen los productos para la venta en perchas y a su vez se procede a repartirlos, en los diferentes locales de la ciudad. También se procesan los pedidos procedentes de Guayaquil y se procede a su envío. En esta área se maneja la bodega de flores, este inventario es revisado todos los días ya que por la naturaleza del producto se trata de enfocarse directamente en las ventas más que en mantener los inventarios. Lo importante es que FRESFLOR Cía. Ltda. trata de mantener un buen abastecimiento de productos sin importar que si no se vende, este se transforme en un desperdicio.</p>						

Para la venta se tiene una variedad de arreglos florales que se generan gracias a la creatividad de sus floristas y se mantienen "recetas" para conocer la cantidad de flores que se utiliza en cada uno de ellos y a su vez se coticen los precios de venta al público. El Ing. Vasco verifica que se haga el ingreso de las cantidades justas que se adquirieron y en caso de darse diferencias se trata con la Sra. Irene Aguinaga de manejar este tipo de problemas.

Si hay diferencias significativas son por las transferencias de productos a los locales pero se trata de solventar lo antes posible estos inconvenientes. Además nos comenta que las rosas son el producto más problemático por el alto volumen de ventas que tiene este tipo de flor y otro problema que afecta a sus operaciones es la escasez de flores. Se realiza un inventario de las flores 2 veces por semana: el jueves por la mañana y el domingo por la tarde ya que siendo un producto que tiene alta rotación por ser perecible, se debe tener un control minucioso en su inventario, a veces se han tenido diferencias significativas en el inventario ya que apenas llega el producto se trata lo más rápido posible de procesarlo y que llegue a los clientes por esto cuando existen transferencias a otros locales, no se registran las salidas de inventario y se pueden dar problemas en cuanto a las cantidades que se manejan.

También nos comenta que hay productos que llegan en horarios fuera de la jornada, como por ejemplo en la noche, en donde el guardia recepta los pedidos pero no se concilian las cantidades pedidas con las recibidas, quedando pendiente su procesamiento en la mañana. El cliente cuenta con asesoramiento para la adquisición de flores y arreglos florales, a su vez se trata de vender lo disponible para que no existan desperdicios.

COMPROMISOS	
Proveer al equipo de Auditoría de toda la información requerida para el examen.	
CONCLUSIONES	
El área de comercialización cuenta con personal suficiente para el procesamiento de los pedidos y su gestión es adecuada.	
OBSERVACIONES	
Analizar si es necesario separar el área de comercialización de la de ventas.	
FIRMAS DE ASISTENTES	

	
ROL / NOMBRE	J. de Comercializ.
FECHA/HORA:	07-12-2010 10 a.m.

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 07-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 07-12-2010

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDIT. AMBIENT.		OTROS:
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Levantamiento del proceso de Compras						
OBJETO REUNION:	Conocer las actividades que se desempeñan en esta área						
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta						
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa						
FECHA:	8 de diciembre del 2010	HORA INICIO:	15:00 p.m.	HORA FIN:	16:20 p.m.		
INVITADOS							
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA					
1	Sra. Irene Aguinaga	Gerencia de Compras					
TEMAS ANALIZADOS							
1	Selección de Proveedores						
2	Procesamiento de las compras						
3	Conciliación de comprobantes de ventas y productos recibidos						
DESARROLLO							
<p>En esta área sólo trabaja una persona en el área de compras, la Sra. Aguinaga, quien nos comenta que lo importante es reflejar el buen abastecimiento que posee FRESFLOR Cía. Ltda., ya que esto da una imagen que se plasma en la mente de los clientes y al contar con variedad de productos se puede cubrir la necesidad que éste tenga. Su jornada de trabajo inicia a las 7:00 a.m., a diferencia de los demás miembros que inician sus actividades a las 8:30 a.m.</p> <p>El proceso inicia cuando la Sra. Aguinaga receipta los pedidos de los diferentes locales, y en caso de la matriz los responsables de ventas indican que abastecimiento necesitan para cubrir los pedidos de los clientes.</p> <p>Estos pedidos llegan por cualquier medio: escrito, telefónico, mail, etc. Luego la Sra. Aguinaga procede a revisar el abastecimiento que se tiene en el área de comercialización de manera que se verifique en cantidades la disponibilidad para que las compras se ajusten a lo necesario. Nos comenta que para este proceso no existe ninguna fórmula técnica que le permita conocer cuánto debe comprar, sino que basa su trabajo en el criterio y experiencia que ha forjado a través de los años.</p>							

No se cuenta con ningún tipo de planificación, pero a partir del 2011 la empresa tendrán una importante transición ya que se desea contar con una mejor organización interna, planificación, un sistema de información más eficiente, etc., que a su vez ayude a que su jornada de trabajo no sea tan larga.

Las sucursales geográficamente separadas, es decir, Quito y Guayaquil, son completamente diferentes. Guayaquil tiene otra misión en el negocio ya que vende productos diferentes, cantidades diferentes, características de los productos distintas, sólo vende a mayoristas, no se trabaja para eventos, los precios son más bajos, por lo tanto el target es diferente. La sucursal de Guayaquil cuenta con 7 años de retraso comparando con las sucursales en Quito. Luego de receiptar los pedidos, coordina con los 3 choferes para ir a retirar las flores de las fincas en donde previamente ya se ha confirmado el abastecimiento de lo necesario, es por esto que negociar con las fincas es sumamente importante ya que se trata evitar que se exporte la flor de mejor calidad y que se obtenga un precio razonable.

Los choferes van a 3 zonas: Cayambe-Tabacundo, Lasso, Puenbo- El Quinche, ya que en estos lugares se concentra la mayoría de fincas florícolas cercanas a Quito. Todas la compras se las hace a consignación, excepto con las plantas ya que se mantiene una alianza estratégica con la empresa Pilvicsa que prácticamente es el productor de plantas para FRESFLOR y 2 fincas con las que se trabaja desde hace muchos años.

Con los proveedores no se tiene nada por escrito, más bien se basa todo en la confianza que ha generado FRESFLOR pagando en los plazos establecidos y con precios acordados, por lo que no se han generado problemas que afecten las negociaciones.

Los choferes tienen una hoja de ruta en donde se anota el proveedor, cantidades y observaciones, de manera que se registre si se tiene la factura para el pago o caso contrario FRESFLOR maneja una libreta de requisiciones

prenumerada que ayuda en los casos en los que no se tiene facturas a registrar valores y cantidades, documento que luego debe ser canjeado por su comprobante de venta de manera que permita respaldar las operaciones. Generalmente se coordinan pedidos semanalmente, pero también se debe ajustar el abastecimiento en temporadas altas y bajas. También existen proveedores que llegan a ofertar sus productos a la empresa por lo que es bastante flexible en cuanto a negociaciones. A fin de mes, se saca un reporte del sistema que permite conocer por productos todo lo que se ha comprado y todo lo que se ha dado de baja, de manera que se pueda comparar con las ventas y conocer su margen de utilidad aproximado ya que el lema establecido es que "FRESFLOR no trabaja para obtener una utilidad, sino que trabaja para perder lo menos posible".

La Sra. Aguinaga también maneja otros aspectos como:

- Horas extras en nómina
- Contabilización y registro de gastos menores

COMPROMISOS

Proveer al equipo de Auditoría de toda la información requerida para el examen.

CONCLUSIONES

Sólo una persona trabaja en esta área, se encarga de todo el procesamiento, cumple una jornada de labores más larga que la normal. El procesamiento de nómina está segmentado.

OBSERVACIONES

Ninguna

FIRMAS DE ASISTENTES

	
ROL / NOMBRE	Gerente de Compras
FECHA / HORA:	08-12-2010 16:20 p.m.

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 08-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 08-12-2010

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	OTROS:
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Levantamiento del proceso de Ventas					
OBJETO REUNION:	Conocer las actividades que se desempeñan en esta área					
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta					
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa					
FECHA:	9 de diciembre del 2010	HORA INICIO:	14:30 p.m.	HORA FIN:	15:20 p.m.	
INVITADOS						
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA				
1	Tnlg. Cecilia Vega	Gerencia de Ventas				
TEMAS ANALIZADOS						
1	Procesamiento de pedidos					
2	Clientes					
3	Publicidad y estrategias de ventas					
DESARROLLO						
<p>En esta área trabajan 4 personas, 2 son cajeros que trabajan en turnos de 8:30 a 17:00, y de 17:00 a 20:00 respectivamente. Las otras 2 personas son la gerente y una persona que ejecuta los pedidos y coordina con las demás áreas.</p> <p>FRESFLOR trabaja con 3 tipos de clientes: Consumidores finales - 50% de participación de ventas totales de la empresa Supermercados - 40% de participación de ventas totales de la empresa Floristerías y Distribuidores - 10% de participación de ventas totales de la empresa</p> <p>En lo que se refiere a consumidores finales se trabaja por Arreglos florales o por pedidos para eventos. El proceso inicia cuando se receipta el pedido sea por vía telefónica, página web, personalmente, etc. Este pedido llega a varias personas entre las que está la Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Compras y Auxiliar de ventas. Antes los pedidos se hacían manualmente, pero desde hace varios años esta actividad está automatizada. Luego se pasa este pedido a comercialización donde se procesa el pedido y finalmente se entrega al cliente luego de la efectivización del pago. Los pagos se hacen al instante de la compra, mediante abonos cuando es un pedido bastante grande o a crédito principalmente para clientes corporativos. Los cajeros recaudan el dinero de las ventas y al final de su jornada se hace un arqueo automático en el sistema que debe conciliarse con lo que se tiene en cajas.</p>						

En lo que se refiere a sus estrategias de ventas, todas van enfocadas a fidelizar al cliente. Se mantienen detalles como postales de agradecimiento, mails masivos, propaganda, etc., con los clientes frecuentes.

Además tienen alianzas estratégicas con:

- Grupo El Comercio – Club de Suscriptores (manejan descuentos y publicidad)
- Fybeca (descuentos para clientes VitalCard)
- Aerogal (Rifas en los vuelos permiten regalar arreglos florales)
- Centro Comercial Miravalle
- Canal de TV – RTS (Publicidad)

La página web ha sido un elemento fundamental que ha contribuido con las ventas ya que automáticamente hace llegar un mail interno a las personas que procesan el pedido dando detalles fundamentales como nombre, forma de pago, qué tipo de arreglo requiere, quién retirará el pedido, etc. Mensualmente se hacen actualizaciones de diseños, promociones, precios, etc., que se promocionan en la página web por lo que se ofrece muchas facilidades a quienes utilizan este medio.

ACTIVIDADES PENDIENTES			
No	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Ninguna		
COMPROMISOS			
Proveer al equipo de Auditoría de toda la información requerida para el examen.			
CONCLUSIONES			
Existe un buen trabajo del área de ventas en lo que es el procesamiento de pedidos. Se pueden tomar nuevas estrategias ya que actualmente sólo depende de los clientes que acuden a la empresa a adquirir los productos.			
OBSERVACIONES			
Ninguna			
FIRMAS DE ASISTENTES			

	
ROL / NOMBRE	Gerente de Ventas
FECHA / HORA:	09-12-2010 15:20 p.m.

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 09-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 09-12-2010

5.1.1 Matriz de Evaluación de Riesgos

**FRESFLOR CÍA. LTDA.
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

COMPONENTE ANALIZADO	RIESGOS DETECTADOS			ENFOQUE DE AUDITORIA	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
	IDENTIFICACION	EFEECTO POTENCIAL	CALIFICACION		
ADQUISICIONES	Manejo de altos volúmenes de desperdicios (productos de baja calidad) - Adquisición mediante compras.	Se generan gastos inesperados o que se pueden contrarrestar.	MODERADO	Pruebas sustantivas	Investigar el manejo de artículos rechazados, sus razones y su tratamiento contable.
	Inexistencia de procedimientos técnicos profesionales especializados para las adquisiciones de productos y artículos de floristería.	No se manejan niveles mínimos ni máximos de stock que afecten al abastecimiento de los productos que comercializa FRESFLOR.	MODERADO	Pruebas sustantivas	Verificar las adquisiciones realizadas en el período vs. las ventas para analizar la Gestión en esta área.
VENTAS	No existen análisis de la satisfacción del cliente.	Al no realizar un seguimiento de los clientes no se implementan nuevas estrategias de ventas y los competidores pueden estar aventajando a esta empresa.	MODERADO	Pruebas de cumplimiento y sustantivas	Verificar cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna referente a satisfacción del cliente.

ADMINISTRATIVO -FINANCIERO	Inexistencia de procedimientos en la asignación de créditos a minoristas que repercute en las cobranzas	Montos que no se recuperan por la mala asignación de créditos que pueden generar gastos.	ALTO	Pruebas de cumplimiento y sustantivas.	Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Analizar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.
	Existencia de controles deficientes para la supervisión de las actividades en las sucursales.	Probabilidad de que se generen problemas en la consolidación de información de las sucursales.	ALTO	Pruebas de cumplimiento y sustantivas.	Determinar los controles que se aplican en las sucursales.
	Se necesita separar el área de comercialización de ventas	Al no tener procedimientos definidos y formalizados en comercialización se pueden generar fallas en el control interno.	MODERADO	Pruebas sustantivas	Analizar el área de comercialización de manera que se demuestre que es necesaria la separación de la Gerencia de Ventas
	No se realizan evaluaciones financieras y de gestión periódicas	No se conocen los niveles actuales especialmente de rentabilidad y no se ha comparado con años anteriores.	MODERADO	Pruebas sustantivas	Aplicar indicadores financieros y de gestión para evaluar la situación de la empresa.
	No se cuenta con un Departamento de Talento Humano	No existen procedimientos para la selección e incorporación del nuevo personal	MODERADO	Pruebas de cumplimiento	Determinar cómo se realiza la Orientación o Inducción para el nuevo empleado.

	<p>Determinar si se cumplen los lineamientos legales en la contratación a pesar de no tener procedimientos.</p>	<p>MODERADO</p>	<p>Pruebas de cumplimiento</p>	<p>Tomar una muestra de contratos laborales y analizar su estructura.</p>
	<p>Hay personas que trabajan más de la jornada de 8 horas, en ese caso se debe reconocer si se pagan horas extras.</p>	<p>ALTO</p>	<p>Pruebas sustantivas y de cumplimiento</p>	<p>Determinar si los horarios de trabajo se cumplen, como se lleva el control de la jornada laboral, descuentos, beneficios, etc.</p>
	<p>No se cuenta con una estructura organizacional adecuada.</p>	<p>ALTO</p>	<p>Pruebas sustantivas</p>	<p>Conocer si existe un número apropiado de personas desempeñando las actividades en las distintas áreas y analizar la estructura organizacional.</p>
	<p>El pago de nómina está dividido entre varias personas y luego se consolida para efectuar los pagos</p>	<p>ALTO</p>	<p>Pruebas de cumplimiento y sustantivas</p>	<p>Verificar como se da la contabilización y el tratamiento de nómina.</p>

Alta probabilidad de ocurrencia	→	Alto riesgo
Mediana probabilidad de ocurrencia	→	Moderado Riesgo
Baja probabilidad de ocurrencia	→	Bajo riesgo

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 15-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 15-12-2010

5.1.2. Programa de Trabajo

PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ADQUISICIONES

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	N°	ACTIVIDADES	FECHA	HORAS PLANIFI CADAS	HORAS REALES	REF P/T	ELABOR. POR:	OBSERVACIONES
1	Investigar el manejo de artículos rechazados, sus razones y su tratamiento contable.	1	Flujograma	03/01/2011	1 hora	1 hora	PA1-1/1	C.U.	Al final del mes se obtienen reportes de las compras y bajas de cada producto, solicitar este tipo de reportes y si es posible un consolidado del último trimestre del 2010.
		2	Cuestionario de Control Interno		1 hora	1 hora	PA2-2/2	C.U. R.B.	
		3	Solicitar reportes de bajas correspondientes al 2010 de los productos.		1 hora	0:40 min.		R.B.	
		4	Analizar los reportes		1 hora	1:40		C.U.	
		5	Conocer las razones de las bajas.		1 hora	1 hora	PA3-2/2	C.U.	
		6	Determinar cómo se asignan los costos.		1 hora	0:30 min		C.U.	
		7	Determinar en qué porcentaje se encuentran las bajas con relación al total de los productos adquiridos.		1 hora	1:30		R.B.	
		8	Hoja de Hallazgos		1 hora	1 hora	PA4-2/2	C.U.	

2	Verificar las adquisiciones realizadas en el período vs. las ventas para analizar la Gestión en esta área.	Solicitar reporte de compras del año 2010 correspondiente a los productos que comercializa la empresa.	04/01/2011	2 horas	0:50 min	R.B.	Se debe tomar en cuenta los meses de temporada alta como son febrero y mayo. Realizar un análisis del alza en compras y ventas en épocas festivas.
		Solicitar reporte de ventas del año 2010 correspondiente a los productos que comercializa la empresa.	04/01/2011	2 horas	1:20 min	PA5-2/2 C.U.	
		Realizar un análisis comparativo.		2 horas	2 horas	C.U. R.B.	
		Hoja de Hallazgos		2 horas	1 horas	PA6-2/2 C.U.	

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 17-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 17-12-2010

**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
VENTAS**

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	N°	ACTIVIDADES	FECHA	HORAS PLANIFI CADAS	HORAS REALES	REF P/T	ELAB. POR:	OBSERVACIONES
3	Verificar cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna referente a satisfacción del cliente.	1	Flujograma	05/01/2011	1 hora	1 hora	PV1-1/1	C.U.	Tomar muestras significativas de manera que los resultados obtenidos sean lo más cercanos posible a la realidad de la empresa.
		2	Cuestionario de Control Interno		1 hora	1 hora	PV2-4/4	C.U. R.B.	
		3	Aplicar un cuestionario al personal de ventas relativo a su capacitación y las funciones que desempeñan.		1 hora	1 hora	PV3-3/3	R.B.	
		4	Tabular el cuestionario.		1 hora	1:30	PV4-2/2	C.U.	
		5	Aplicar un cuestionario a clientes externos para evaluar la atención y productos que adquieren en FRESFLOR.		1 hora	3 horas	PV5-1/1	R.B.	
		6	Tabular el cuestionario		1 hora	1:40	PV6-3/3	C.U.	
		7	Analizar los resultados.		1 hora	1 hora	PV7-2/2	C.U.	
		8	Hoja de Hallazgos		1 hora	1 hora	PV8-1/1	C.U.	

4	Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Analizar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.	1	Conocer las políticas para ventas a crédito implementadas.	06/01/2011	2 horas	1:20	C.U.	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar que las ventas a crédito son manejadas mayoritariamente en los clientes corporativos pero si se dan créditos a consumidores finales. • Este tipo de ventas son autorizadas por la Gerente de Ventas pero la cobranza está a cargo de la Gerente de Compras y el G Financiero. 	
		2	Determinar si estas políticas están documentadas.		1 hora	1:15	C.U. R.B.		
		3	Analizar el manejo que se da a las cuentas por cobrar.		1 hora	1 hora	C.U.		PV9-3/3
		4	Solicitar el saldo de cuentas por cobrar a diciembre 2010 y comparar con las ventas totales.		1 hora	0:40 min	C.U.		
		5	Hoja de Hallazgos		2 horas	2 horas	C.U.		PV10-2/2
5	Determinar los controles que se aplican en las sucursales.	1	Entrevistar a la Gerente de Ventas para conocer como se manejan las sucursales.	07/01/2011	2 horas	1:40	C.U.	PV11-1/1	
		2	Evaluar volúmenes de ventas en las sucursales		2 horas	2 horas	C.U. R.B.	PV12-2/2	
		3	Analizar los resultados obtenidos.		2 horas	2:20 horas	C.U.		
		4	Hoja de Hallazgos		2 horas	1:50	C.U.	PV13-2/2	

6	Analizar el área de comercialización de manera que se demuestre que es necesaria la separación de la Gerencia de Ventas	1	Flujograma	10/01/2011	2 horas	1:20	PV14 -1/1	C.U.
		2	Cuestionario de Control Interno		2 horas	1:15	PV15 -3/3	C.U. R.B.
		3	Comparar los procedimientos de comercialización y ventas y analizar su situación actual		2 horas	2:15	PV16 - 1/1	C.U.
		4	Hoja de Hallazgos		2 horas	1:50	PV17 -2/2	C.U.

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 21-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 21-12-2010

**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

N°	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	N°	ACTIVIDADES	FECHA	HRS PLANIFIC	HORAS REALES	REF P/T	ELABOR POR:	OBSERVACIONES
7	Aplicar indicadores financieros y de gestión para evaluar la situación de la empresa.	1	Obtener datos necesarios	11/01/2011	2 horas	1:40	PF1- 2/2	C.U. R.B.	
		2	Calcular indicadores		2 horas	2 horas		C.U.	
		3	Analizar los resultados		2 horas	2:20 horas	PF2- 2/2	C.U.	
		4	Hoja de Hallazgos		2 horas	1:50	PF3- 2/2	C.U.	
8	Determinar cómo se realiza la Orientación o Inducción para el nuevo empleado.	1	Flujograma	12/01/2011	1 hora	1 hora	PF4- 1/1	C.U. R.B.	Para el análisis de este aspecto se debe considerar el Capítulo 2 del Reglamento Interno de la empresa FRESFLOR Cia. Ltda., relativo a la Contratación Individual e Ingreso a la empresa.
		2	Cuestionario de control interno		1 hora	1 hora		PF5- 7/7	
		3	Coordinar cita con el Gerente Financiero y la Gerente General.		1 hora	0:30 min	PF6- 2/2	C.U.	
		4	Realizar entrevista en donde se explique cómo se da el proceso para la selección del personal		1 hora	2:30 horas		C.U.	
		5	Conocer como se realiza la inducción al personal nuevo.		1 hora	1:20 horas		C.U. R.B.	

9	Tomar una muestra de contratos laborales y analizar su estructura.	6	Determinar los lineamientos del Reglamento Interno que se toman en cuenta para la selección e inducción del nuevo personal.		1 hora	1 hora	C.U.	
		7	Analizar la información proporcionada.			1 hora	R.B.	
		8	Hoja de Hallazgos		1 hora	1 hora	C.U.	PF7-2/2
		1	Solicitar una muestra de los contratos laborales.	2 horas	1:20		R.B.	PF8-3/3
		2	Verificar si los contratos están acorde con las Leyes y con el Reglamento Interno.	1 hora	1:15		C.U.	
		3	Determinar si las funciones para las cuales fueron contratados los empleados se están cumpliendo.	1 hora	1 hora		R.B.	
		4	Analizar la documentación	1 hora	0:40 min		C.U.	PF9-1/1
		5	Hoja de Hallazgos	2 horas	2 horas		R.B.	
								C.U.

10	Determinar si los horarios de trabajo se cumplen, como se lleva el control de la jornada laboral, descuentos, beneficios, etc.	1	Analizar una muestra de roles de pagos.	14/01/2011	2 horas	1:20	PF11-3/3	R.B.	Previamente en las entrevistas se reconoció que hay personas que trabajan más tiempo de la jornada normal de 8 horas, por lo que se debe determinar si se pagan horas extras y si estas tienen un límite acorde con el Código de Trabajo y con el Reglamento Interno.
		2	Conocer los lineamientos del Reglamento Interno relacionados con los horarios de trabajo y pago de remuneraciones.		1 hora	1 hora	PF12-1/1	C.U.	
		3	Analizar los resultados		1 hora	0:40 min		C.U.	
		4	Hoja de Hallazgos		2 horas	2 horas	PF13-2/2	C.U.	
11	Conocer si existe un número apropiado de personas desempeñando las actividades en las distintas áreas y analizar la estructura organizacional.	1	Aplicar un cuestionario a los Jefes de área reconociendo las necesidades que tienen en cada una de ellas.	17/01/2011	2 horas	1:40	PF14-4/4	R.B.	En la visita preliminar, el Gerente Administrativo Financiero comentó que no se encuentran satisfechos con el organigrama actual y que se ha detectado la necesidad de contratar personal.
		2	Tabular el cuestionario.		2 horas	2 horas	PF15-1/1	C.U.	
		3	Analizar los resultados		2 horas	2:20 horas		C.U.	
		4	Hoja de Hallazgos		2 horas	1:50	PF16-2/2	R.B. C.U.	

12	Verificar como se da la contabilización y el tratamiento de nómina.	1	Plantear una reunión con las personas involucradas en el tratamiento de nómina.	18/01/2011	2 horas	1:40	PF17-2/2	C.U.	En levantamiento de procesos se pudo determinar previamente que para el tratamiento de nómina están involucrados los Gerentes de Compras, Ventas y Financiero.
		2	Conocer cómo se ha distribuido el trabajo y cómo se procesa nómina.		2 horas	2 horas		C.U. R.B.	
		3	Analizar los resultados		2 horas	2:20 horas		C.U. R.B.	
		4	Hoja de Hallazgos		2 horas	1:50		PF18-2/2 C.U.	

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 28-12-2010

SUPERVISADO POR: G.S.
FECHA: 28-12-2010

5.1.3 Memorando de Planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

MOTIVO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Medir y analizar los niveles de Eficiencia, Eficacia y Economía dentro de los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., realizando un análisis profesional dentro de un marco ético.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión se aplicará a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., durante el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, y el trabajo de Auditoría se contempla desde el 1 de diciembre del 2010 al 4 de febrero del 2011.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Efectuar una Auditoría de Gestión a FRESFLOR Cía. Ltda. con el objeto de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a

la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- d. Realizar una evaluación de Control Interno los procesos que se manejan en la empresa FRESFLOR Cía. Ltda. para detectar áreas críticas y oportunidades de mejora.
- e. Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con la aplicación de indicadores de gestión y financieros.
- f. Presentar un Informe compuesto de Conclusiones y Recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la gestión de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda.

CONOCIMIENTO LA EMPRESA Y ÁREAS A SER EXAMINADAS

FRESFLOR CIA. LTDA. se consolida como una empresa ecuatoriana especializada en interpretar la cultura del consumo de flores en el país por más de 20 años por lo que se ha consolidado como una marca prestigiosa que le ha permitido posicionarse en el mercado nacional.

La necesidad de evaluar los procesos que se manejan en ella radica en maximizar la eficiencia, eficacia y economía de sus actividades de manera que se pueda tener un mejoramiento continuo a nivel interno y que poco a poco se refleje en el competitivo mercado florícola ecuatoriano.

- **Adquisiciones:** La materia prima utilizada por la empresa, en gran parte es adquirida en fincas florícolas, por lo que la planificación de abastecimiento es un punto clave que incluso llega a afectar a las ventas

en caso de no contar con la suficiente cantidad acorde a la demanda. Mantener un adecuado almacenamiento y conservación de la materia, a fin de que no pierda sus características esenciales; además de contar con una clasificación adecuada de todos los insumos que sirven para generar los productos terminados, son las funciones esenciales de esta área.

- **Ventas:** esta Área se encarga de procesar los pedidos de los clientes según cotizaciones, vía telefónica, internet, o clientes particulares en almacenes; además se encarga de asegurar la entrega según las condiciones acordadas.

Mantiene contacto con clientes para controlar que se pueda cumplir con la demanda y mantener los niveles de ventas o si es posible elevar estos volúmenes.

También se encarga de promocionar a la empresa y los productos que se ofrecen aplicando estrategias especiales según la estacionalidad, eventos, ferias, etc., aprovechando así las oportunidades que ofrece el mercado para tener más clientes.

- **Administrativo-Financiero:** Tiene como objetivo fundamental maximizar la productividad de los activos financieros para lo cual ha implementado planes para aplicaciones de capital, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones, obtención de fondos, y suministro de capital procurando disponer con los recursos necesarios para la productividad de cada área de la empresa.
- **Operacional:** Actualmente maneja un alto stock: 80 variedades entre plantas, flores, rosas y minirosas, mantiene un abastecimiento de aproximadamente 200 artículos de floristería y jardinería; y, pone a

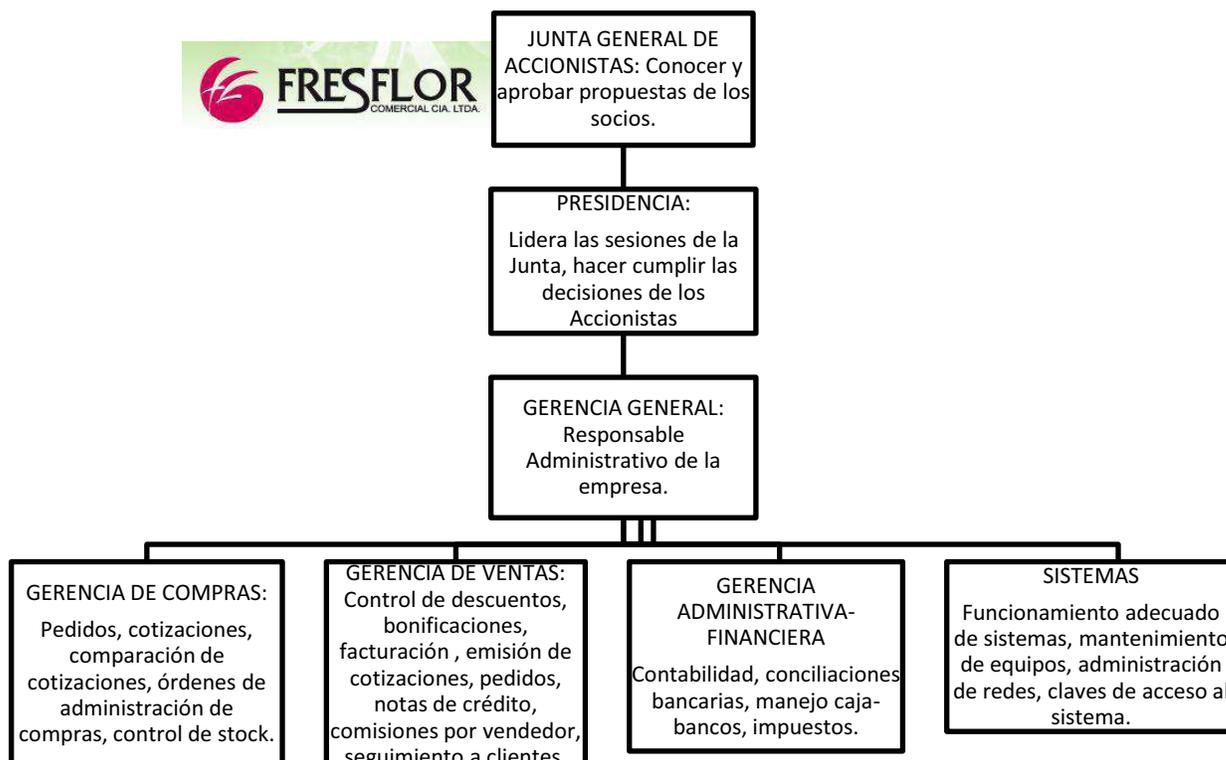
disposición del público más de 100 diseños de arreglos florales según sus necesidades y gustos.

Es en esta Área donde se formulan y desarrollan métodos más propicios para elaborar productos, suministrar y coordinar la disponibilidad de recursos y se operan los equipos pertinentes para la obtención de productos terminados.

BASE LEGAL

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Código Mercantil
- Código Tributario
- Código Laboral
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Resoluciones emitidas por la Superintendencia de Compañías, que regulan las operaciones del sector comercial.

ESTRUCTURA ORGÁNICA



IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Según la Matriz de Riesgos, se ha determinado una probabilidad de ocurrencia de eventos MODERADA es por esto que los procedimientos de Auditoría van encaminados a conocer los efectos que han generado estos riesgos en las actividades que desempeña la empresa FRESFLOR Cía. Ltda. (Ver Anexo 2)

PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA

PROCESO DE AUDITORÍA	DÍAS PROGRAMADOS	RESPONSABLE
Planificación	5	C.U.
Programa	3	C.U. Y G.S.
Ejecución de Trabajo		
<i>*Evaluación del Control Interno</i>	4	C.U. Y G.S.
<i>*Medición de Riesgos</i>	6	C.U.
<i>*Aplicación de Procedimientos y Técnicas en los P/T para obtener hallazgos</i>	20	Equipo de Auditoría
Comunicación de Resultados	8	C.U. Y G.S.
Seguimiento	0	C.U. Y G.S.

Total: 46 días

RECURSOS A UTILIZAR

- **EQUIPO DE AUDITORÍA**

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Gabriel Salazar	Supervisor	G.S.
Carla Urresta	Jefe de Equipo de Auditoría	C.U.
Rodrigo Benavides	Auxiliar de Auditoría	R.B.

- **RECURSOS MATERIALES**

Para la Auditoría de Gestión a realizarse se va a requerir de los siguientes equipos y materiales

- 2 laptops
- 1 impresora
- 1 copiadora
- 2 kits esferos
- 2 lápices
- 2 borradores
- 2 memory flash
- internet con banda ancha

- **RECURSOS FINANCIEROS**

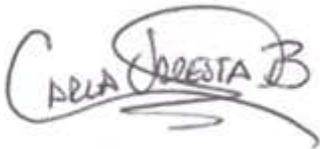
Teniendo el alcance de la Auditoría, los procedimientos que se aplicarán, y según todos los aspectos considerados en la planificación que ha elaborado el equipo de Auditoría; el costo total del servicio es de \$9.000,00 dólares más IVA.

FORMA DE PAGO:

20% al firmar el contrato.

30% con la entrega del primer borrador de revisión preliminar.

50% con la presentación del informe final.



Elaborado por: Ing. Carla Urresta
Jefe de Equipo de Auditoría



Revisado por: Ing. Gabriel Salazar
Auditor Supervisor



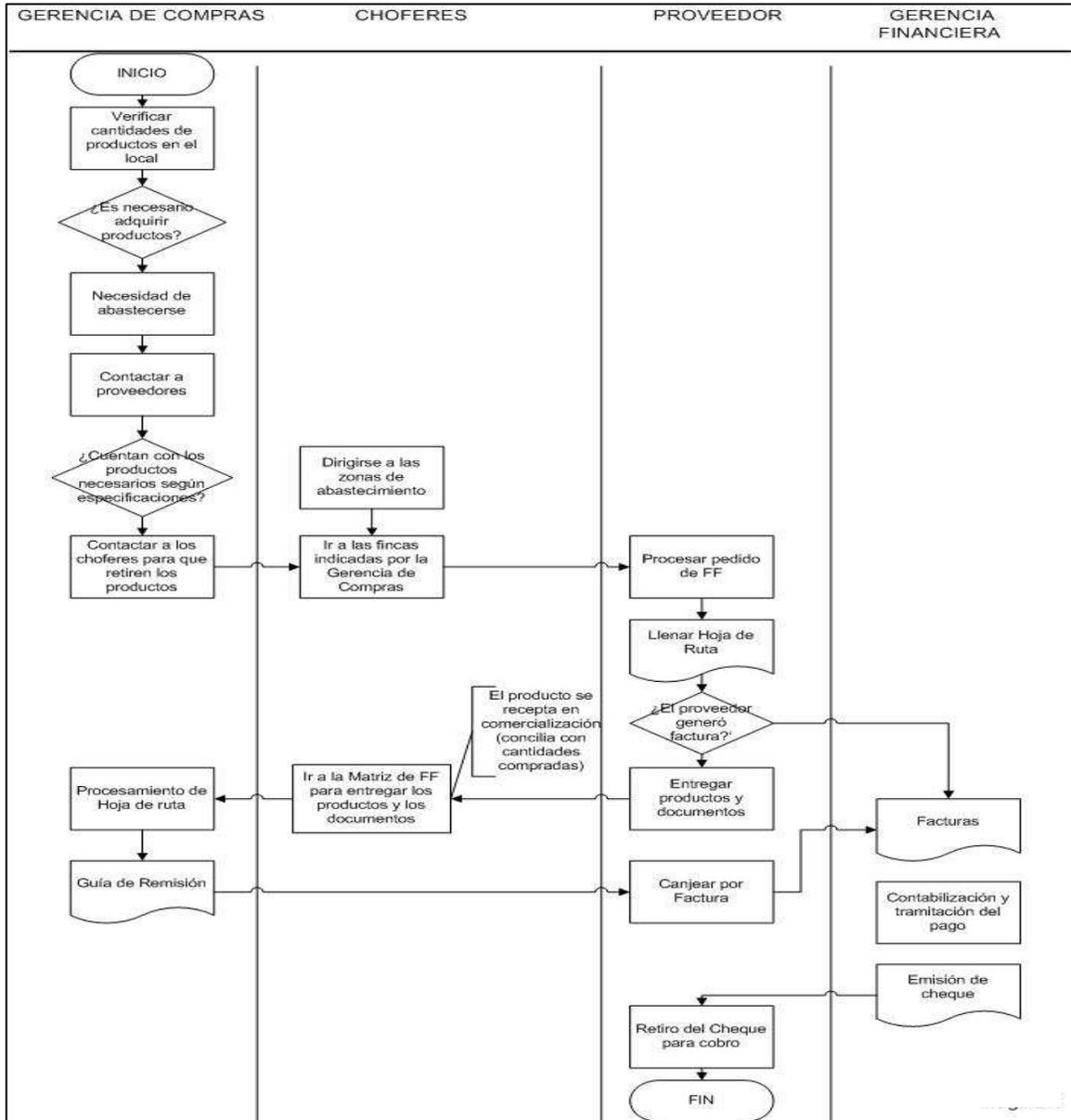
Aprobado por: Ing. Michelle Rivadeneira
Gerente General Alter Ego Auditores

5.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

5.2.1 Papeles de Trabajo

FRESFLOR CÍA. LTDA. FLUJOGRAMA ADQUISICIONES

PA1-1/1



ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 03-01-2011

FECHA: 03-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.

PA2-1/2

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROLES INTERNOS
COMPRAS

N°	PREGUNTAS OBJETIVO DE C I A EVALUARSE	SI	N O	PJE. OBTE NIDO	PJE. OPTIM O	OBSERVACIONE S
CONTRATACIÓN -COMPRAS						
1	Los procedimientos para la contratación de proveedores están documentados?		x	0	8	
2	Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que no se contrate con un proveedor con poca capacidad de cumplimiento o en estado de insolvencia?	x		6	8	si hay control es subjetivo
3	Hay alguna lista de los proveedores que han sido aprobados por parte de la Gerencia?		x	0	4	
4	Los procedimientos implementados permiten conocer el precio de los bienes o servicios a adquirirse en fecha anterior a la emisión de la factura?	x		6	8	depende de oferta y demanda
APROBACIÓN DE COMPRAS						
1	Se requiere solicitar presupuestos de los bienes a ser adquiridos y que estos sean debidamente aprobados por la alta gerencia o por un Comité de Compras antes de aprobarse la compra?		x	0	6	los proveedores se manejan internamente
2	Hay procedimientos documentados para la aprobación de las compras al nivel apropiado?		x	0	6	

3	La entidad requiere de la emisión de órdenes de compra debidamente aprobadas para proceder a la contratación de compras o de dichos servicios?		x	0	4	
4	Las órdenes de compra son debidamente revisadas y aprobadas por la Gerencia antes de enviarse al proveedor?	x		4	6	si al día siguiente se da un control
5	Se mantiene algún control mecanizado a través de algún sistema o aplicación sobre las órdenes de compra emitidas cuya mercancía o servicios no han sido recibidos por la Compañía?	x		8	8	
6	El personal que se encarga de aprobar los compras es suficiente y está debidamente entrenado para asegurar que contraten con proveedores que no tenga la solvencia suficiente?	x		8	8	
7	Hay registros adecuados de las compras aprobadas y efectuadas?	x		6	6	
				38	72	

MÁXIMA: 8

MEDIO: 6

MÍNIMA: 4

$$\frac{\text{Puntaje}_{\text{obtenido}}}{\text{Puntaje}_{\text{óptimo}}} = \frac{38}{72} = 0,5277$$



53% de eficiencia en el Control Interno del Área de Compras

47% de R. de Control en el Área de Compras

**ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 03-01-2011**

**REVISADO POR: G.S
FECHA: 03-01-2011**

FRESFLOR CÍA. LTDA.
EVALUACIÓN DE BAJAS VS. COMPRAS

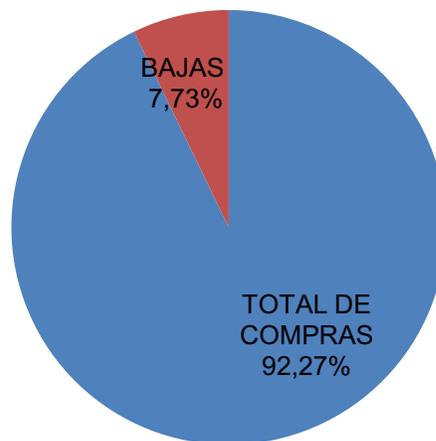
PA3-1/2

Según la información proporcionada por la Gerente de Compras, se obtienen los siguientes datos:

PRODUCTOS	COMPRAS DURANTE EL 2010	40% consignación	60% compras	BAJAS *
FLORES FRESCAS	\$ 1.118.876,18	\$ 447.550,47	\$ 671.325,71	\$ 80.559,08
PLANTAS	\$ 120.456,32			\$ 14.454,76
BAMBÚ	\$ 17.450,75			\$ 2.094,09
	\$ 1.256.783,25			\$ 97.107,93
PORCENTAJE DE BAJAS EN RELACIÓN A LAS COMPRAS				7,73%

* Porcentaje de bajas 12% sobre las compras de productos perecibles.

RELACIÓN DE BAJAS VS. COMPRAS



ANÁLISIS:

PA3-2/2

Existen 3 tipos de productos que presentan bajas en sus inventarios por ser perecibles estos son:

Flores frescas: para lo que son flores y rosas, FRESFLOR tienen varios proveedores y puede adquirir estos productos mediante dos modalidades consignación o compra. Las adquisiciones por consignación llegan aproximadamente a un 40% del volumen de compras, mientras que el restante 60% corresponde a compras directas. En este 60% existen productos que no cumplen con las características necesarias de buen aspecto y naturalidad por lo que alrededor de un 12% de flores son dadas de baja.

Plantas y bambú: Para este tipo de productos, la empresa los adquiere en la modalidad de compra, por lo que si existen productos de mala calidad, FRESFLOR debe asumir estos valores convirtiéndose inmediatamente en gastos.

Debido a la alta rotación que tiene este producto por ser perecible, los inventarios son manejados por valores más que por cantidades. La Sra. Irene Aguinaga nos explicó que apenas llegan los camiones con las adquisiciones, se procesan los pedidos en el área de comercialización para que sean despachados inmediatamente.

Para las bajas de productos adquiridos a consignación se trabaja con costos promedio que son asumidos por las fincas proveedoras.

CONCLUSIÓN:

- Para los 3 tipos de productos perecibles que maneja FRESFLOR, se tiene un volumen de bajas del 7,73% del total de adquisiciones.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 03-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 03-01-2011

PROCESO 1: ADQUISICIONES

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°1: Investigar el manejo de artículos rechazados, sus razones y su tratamiento contable.

a) CONDICIÓN: Teniendo en cuenta que los productos perecibles que ofrece FRESFLOR tienen una alta rotación, y que las compras se realizan en las mañanas mediante contacto telefónico, no se evalúa la calidad de los productos además los proveedores de FRESFLOR hacen negocios con la empresa desde hace más de 10 años.

b) CRITERIO: según la Norma Técnica de Control Interno 300-01, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre el "*CRITERIO DE ECONOMÍA EN LA COMPRA DE BIENES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS*", expresa que: "*En toda transacción de bienes o servicios, así como en las demás actividades de gestión, deberá tenerse presente, el criterio de economía*"

c) CAUSA: No se aplican normas de control interno en las adquisiciones ya que éstas recomiendan tener conocimientos básicos sobre los proveedores y hacer seguimiento a los precios, datos y la calidad de los productos y servicios que nos ofrecen. Además en las empresas comercializadoras se debe rutinariamente hacer visitas a proveedores para constatar precios, políticas, descuentos, procesos, documentos, etc., en este caso no se hacen evaluaciones y seguimiento a los proveedores.

d) EFECTO: En los casos de adquisiciones mediante compra directa, la empresa asume las bajas como gastos, llegando a tener entre un 10% y 12% de bajas.

e) CONCLUSIÓN: Existe un alto volumen de productos para bajas en las adquisiciones, considerando que la mayoría de proveedores se mantienen desde hace más de 10 años, por esta razón no se han hecho constataciones sobre las condiciones de los productos en las fincas proveedoras de FRESFLOR.

Es importante analizar la posibilidad de evaluar a otras fincas ya que existen cultivos aledaños a Quito que pueden ser considerados, de manera que se analice la calidad de los productos que éstas ofrecen tratando de disminuir los desperdicios.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente de Compras

Evaluar periódicamente, la calidad de los productos de las diferentes fincas de manera que se adquieran flores en mejores condiciones, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se reduzcan los niveles de desperdicios en el momento que se realizan las adquisiciones.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 03-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 03-01-2011

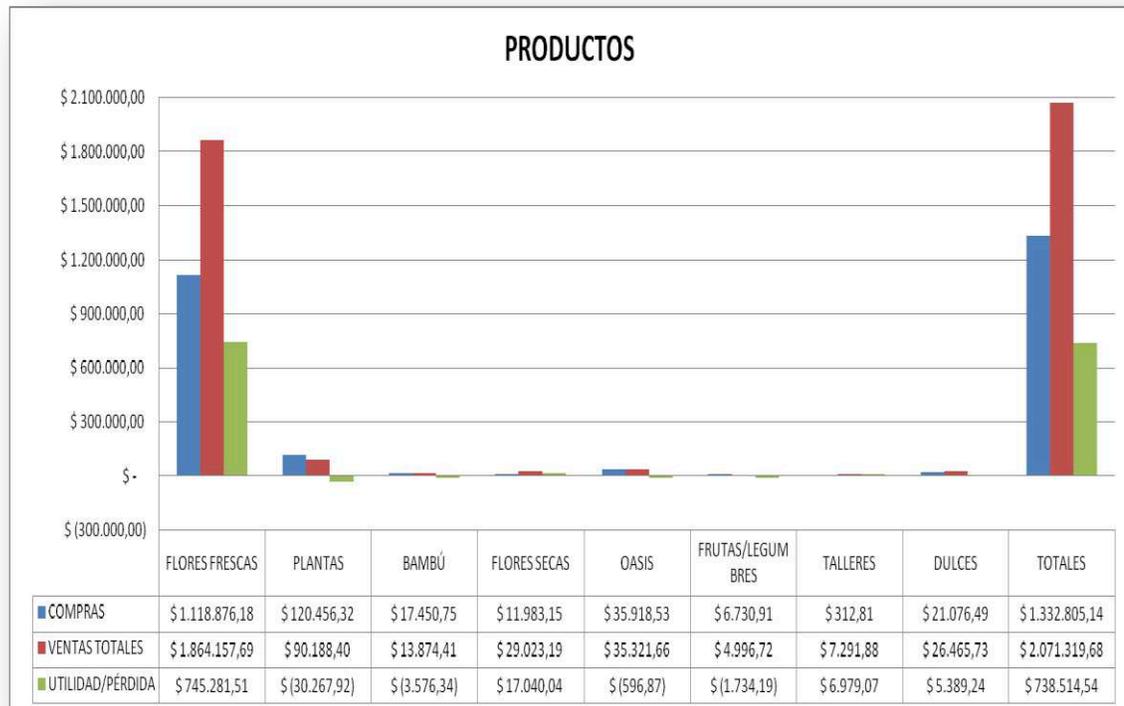
FRESFLOR CÍA. LTDA.

ANÁLISIS COMPARATIVO DE COMPRAS Y VENTAS EN EL 2010

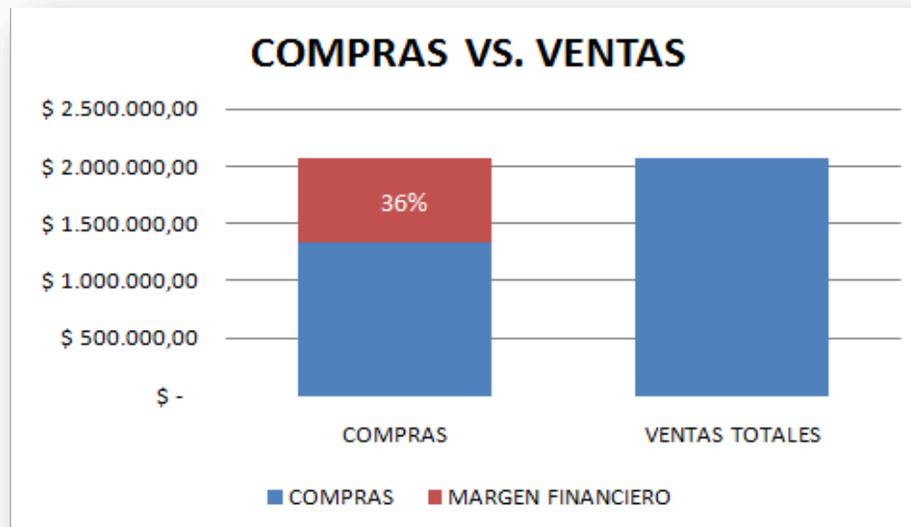
PRODUCTOS	COMPRAS	VENTAS TOTALES ϕ	UTILIDAD/ PÉRDIDA	PORCENTAJE
FLORES FRESCAS	\$ 1.118.876,18	\$ 1.864.157,69	\$ 745.281,51	40%
PLANTAS	\$ 120.456,32	\$ 90.188,40	\$ (30.267,92)	-34%
BAMBÚ	\$ 17.450,75	\$ 13.874,41	\$ (3.576,34)	-26%
FLORES SECAS	\$ 11.983,15	\$ 29.023,19	\$ 17.040,04	59%
OASIS	\$ 35.918,53	\$ 35.321,66	\$ (596,87)	-2%
FRUTAS/LEGUMB.	\$ 6.730,91	\$ 4.996,72	\$ (1.734,19)	-35%
TALLERES	\$ 312,81	\$ 7.291,88	\$ 6.979,07	96%
DULCES	\$ 21.076,49	\$ 26.465,73	\$ 5.389,24	20%
TOTALES	\$ 1.332.805,14	\$ 2.071.319,68	\$ 738.514,54	15%

PORCENTAJE PROMEDIO DE
UTILIDAD

ϕ Ventas Totales (incluyen la utilidad)



PRODUCTOS	COMPRAS	VENTAS TOTALES
COMPRAS	\$ 1.332.805,14	\$ 2.071.319,68
MARGEN FINANCIERO	\$ 738.514,54	



ANÁLISIS:

En general, si se presenta una utilidad significativa al final del 2010 la cual representa el 36% de las ventas totales.

Pero si analizamos a cada grupo de productos que se comercializa en FRESFLOR si se presentan novedades:

- En plantas, bambú y frutas se compró más de lo que se vendió, tomando en cuenta que estos son productos perecibles, la empresa tuvo que asumir estos costos.
- En el caso de oasis no se darían gastos ya que son productos que se pueden almacenar hasta venderlos.
- Existe una ganancia por promedio de productos del 15%.

ELABORADO POR: C.U. – R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 04-01-2011

FECHA: 04-01-2011

PROCESO 1: ADQUISICIONES

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°2: Verificar las adquisiciones realizadas en el período vs. las ventas para analizar la Gestión en esta área.

a) CONDICIÓN: En ciertos productos se adquieren en más volúmenes de los que se venden y por ser perecibles la empresa debe asumir estos costos.

b) CRITERIO: según las Normas Técnicas de Control Interno 300, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), relativas al Área de abastecimiento y activos fijos, expresa que *“Para las adquisiciones, en cada entidad se establecerán mínimos y máximos de existencias, de tal forma que éstas se realicen únicamente cuando sea necesario y adquiridas en cantidades apropiadas, bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.”*

c) CAUSA: No existe ninguna base técnica que permita regular el volumen de adquisiciones de los diferentes productos que comercializa FRESFLOR.

d) EFECTO: Se generan gastos que podrían ser contrarrestados si se complementa el criterio y experiencia de la encargada de Compras, con una base técnica que permita conocer mínimos y máximos de inventarios de estos productos.

e) CONCLUSIÓN: La Gerente de Compras realiza las adquisiciones basándose en la experiencia con la que cuenta ya que se ha desempeñado en el cargo desde hace varios años por lo que tiene un vasto conocimiento de los proveedores, pero en el análisis realizado se evidenció que ciertos productos son comprados en mayores volúmenes de los que se venden.

f) RECOMENDACIÓN:***A la Gerente General***

Considerar la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.

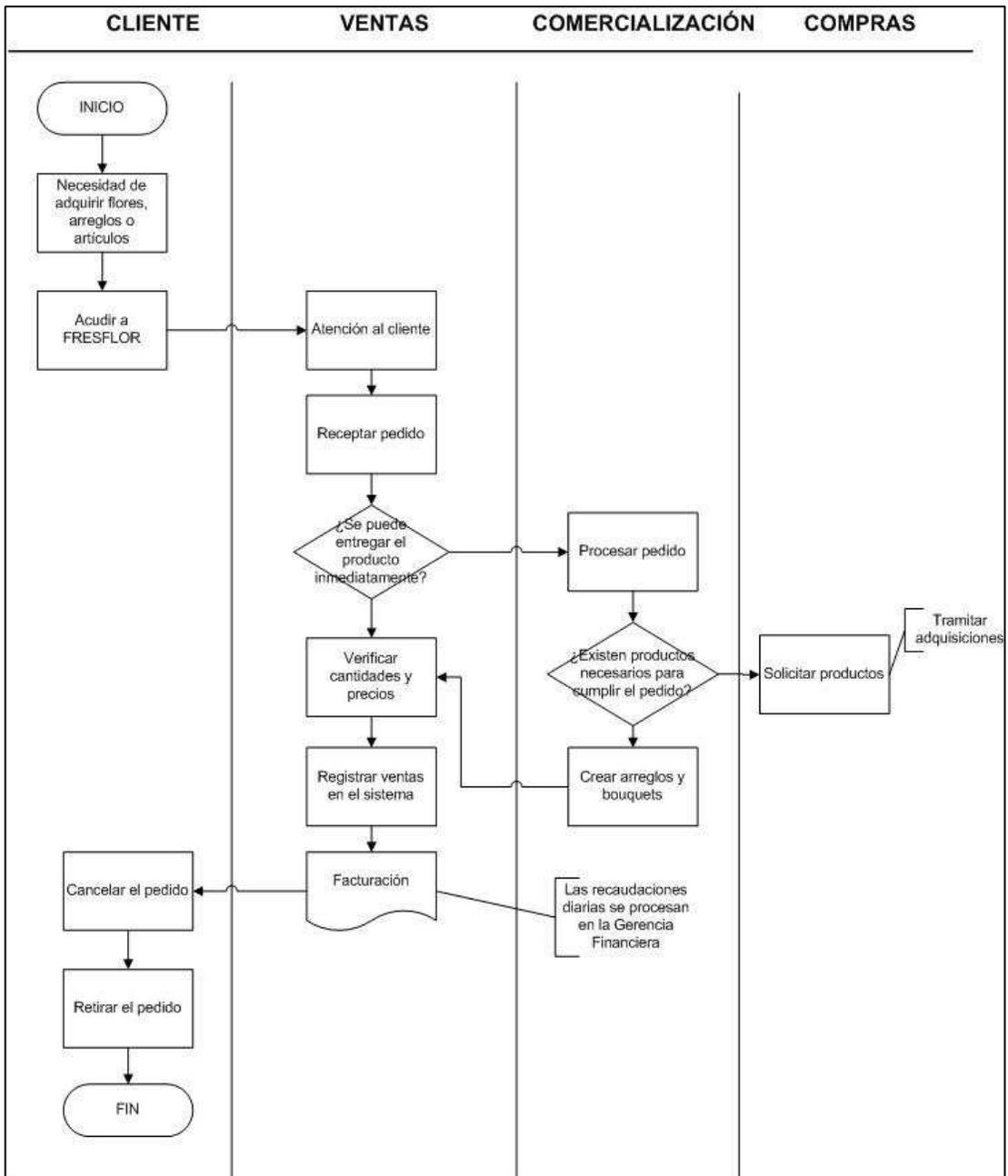
Al Gerente de Compras

Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden almacenarse.

ELABORADO POR: C.U.**FECHA: 04-01-2011****REVISADO POR: G.S****FECHA: 04-01-2011**

**FRESFLOR CÍA. LTDA.
FLUJOGRAMA VENTAS**

PV1-1/1



ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 05-01-2011

REVISADO POR: G.S
FECHA: 05-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROLES INTERNOS
VENTAS

PV2-1/4

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
ADMISION DE CLIENTES						
1	Los procedimientos para la admisión de clientes están documentados?		x	0	8	políticas datos personales y garantías
2	Las funciones de aceptación de clientes se encuentran segregadas de la emisión de la facturación, despacho y cobranzas y las responsabilidades están compartidas entre varias personas?	x		6	8	se comparte
3	Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que no se acepte un cliente con poca capacidad de pago o en estado de insolvencia, de manera que se evite la prestación de servicios a este tipo de clientes?	x		6	6	
4	Los procedimientos implementados permiten dar a conocer el precio de los bienes o servicios de la Compañía previo a la emisión de la factura?	x		8	8	
5	El personal que se encarga de atender o aprobar los clientes es suficiente y está debidamente entrenado?	x		8	8	
6	Se realiza un análisis financiero del cliente para ventas a crédito?		x	0	8	

FACTURACION						
1	Hay controles adecuados que aseguren que los precios de los bienes son los autorizados por la Gerencia?	x	8	8		
2	Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que todos los bienes y servicios prestados por la Compañía, han sido facturados oportunamente?	x	6	8		a veces si se dan y se da a conocer
3	Solamente se facturan los pedidos que cumplen con los requisitos de la entidad y que no superan el límite de crédito establecido?	x	6	6		
4	Hay algún control sobre las facturas emitidas que permita verificar que todas las facturas emitidas han sido registradas en los libros de la entidad ?	x	8	8		
5	Hay controles adecuados sobre la secuencia numérica de los formularios como, facturas, notas de débito, notas de crédito, etc. que eviten la sustracción de dichos documentos	x	6	6		
6	Los documentos como las facturas, notas de débito o notas de crédito están adecuadamente resguardados?	x	6	6		
7	Las facturas se realizan manualmente o a través de alguna aplicación?	x	6	6		
8	La información que aparece en las facturas es cotejada contra la indicada en los presupuestos o en las órdenes de compra de los clientes, de manera que se eviten problemas posteriores con las facturas?	x	6	6		

9	Hay controles adecuados que permitan asegurar que la información que aparece en las facturas ha sido debidamente revisada con respecto a cantidades y precios?	x		6	6	
10	El personal que se encarga de realizar o procesar los cargos en las cuentas de los clientes es suficiente y está lo suficientemente entrenado para asegurar que todos los bienes vendidos sean facturados?	x		8	8	
11	Hay controles adecuados sobre pedidos de clientes no despachados?	x		6	6	Si se tiene pero a veces se pueden dar.
NOTAS DE CREDITO						
1	Se ha establecido alguna política respecto a la emisión de las notas de crédito, incluyendo la evidencia de la devolución de las mercancías?	x		8	8	
2	Hay seguridad de que todas las devoluciones son procesadas oportunamente en las cuentas de los clientes?		x	0	8	no mucho
3	Los bienes devueltos son analizados y conciliados para asegurar su estado y el motivo de las devoluciones?	x		6	6	
4	La emisión de notas de crédito está bloqueada en el sistema y se requiere de la autorización del Gerente para su procesamiento en el sistema?	x		6	6	
COBRANZAS						
1	Los procedimientos para efectuar los cobros de las facturas emitidas a los clientes están documentados?		x	0	8	

2	Hay algún control sobre facturas pendientes de cobro?	x		8	8
3	Los controles y las gestiones implementados por la Gerencia para la recuperación de las cuentas a cobrar son suficientes y aseguran la recuperación de las cuentas pendientes de cobro?		x	0	8
4	Se notifica a los clientes que solamente emitan cheques a nombre de la Compañía de manera puedan ser cobrados por personas distintas a su beneficiario	x		6	6
5	La gerencia monitorea las cuentas pendientes de cobro, las cancelaciones las notas de crédito y los demás ajustes a las cuentas por cobrar?	x		6	6
				140	184

MÁXIMA: 8

$$\frac{\text{Puntaje}_{\text{obtenido}}}{\text{Puntaje}_{\text{óptimo}}} = \frac{140}{184} = 0,7609$$

MEDIO: 6

MÍNIMA: 4



76% de eficiencia en el Control Interno del Área de Ventas

24% R. de Control en el Área de Ventas

ELABORADO POR: C.U.- R.B. REVISADO POR: G.S

FECHA: 05-01-2011 FECHA: 05-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS

PV3-1/3

CARGO: Gerente de Ventas
FECHA: 5 de enero del 2011

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

Si

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

Si, se han mantenido los niveles propuestos.

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

Si, se han fortalecido alianzas estratégicas y se han hecho algunas promociones por temporadas.

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

Sí, siempre se tiene en cuenta la competencia para generar nuevas estrategias.

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

Si, aunque por el momento también manejo parte de nómina y sistemas.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS

PV3-2/3

CARGO: Auxiliar de Ventas
FECHA: 5 de enero del 2011

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

Si

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

Si, no han existido problemas pero tampoco han aumentado.

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

Sí, siempre en temporadas se hacen promociones y se crean constantemente nuevos arreglos.

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

No, más nos enfocamos en los productos que ofrecemos.

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

Si.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA
CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS

PV3-3/3

CARGO: Cajera
FECHA: 5 de enero del 2011

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

Si

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

Sí, siempre se está monitoreando las ventas.

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

Se mantienen las mismas estrategias de ofrecer nuevos arreglos en temporadas pero algo diferente no se ha hecho.

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

No, más se piensa en innovación y creatividad de los productos.

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

Si.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ELABORADO POR: R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 05-01-2011

FECHA: 05-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA PERSONAL DE VENTAS

1. ¿Cuenta con la preparación profesional adecuada para el manejo de ventas y atención al cliente?

El personal es adecuado, su preparación técnica es adecuada.

2. ¿Cree que durante el último año se han cumplido los objetivos propuestos en ventas?

Todos piensan que si se están llevando adecuados volúmenes de ventas pero no hay análisis que respalden sus respuestas.

3. ¿Se han diseñado nuevas estrategias que mejoren e incrementen las ventas?

Últimamente no se han diseñado nuevas estrategias, se mantienen las mismas desde hace algunos años de establecer promociones en temporadas altas. Hay un enfoque en los productos, más que en los clientes.

4. ¿Se hacen análisis de los competidores habitualmente?

No se analizan las estrategias de los competidores y últimamente se ha dependido de que los clientes se acerquen a FRESFLOR, en lugar de atraer nuevos clientes.

5. ¿Piensa que las funciones que desempeña concuerdan con su puesto de trabajo?

La Gerente de Ventas también está inmersa en nómina.

CONCLUSIONES:

PV4-2/2

- No se han creado nuevas estrategias que permitan alcanzar su objetivo estratégico de incrementar los volúmenes de ventas.
- No manejan Investigaciones de Mercado.
- Se concentran mucho en los productos que ofrecen, pero no se busca atraer a nuevos clientes.
- Las actividades para control de nómina están dispersas.

ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 05-01-2011

FECHA: 05-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

PV5-1/1

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables)..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Empresa Confiable.....

Variedad.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ELABORADO POR: R.B.

REVISADO POR: G.S

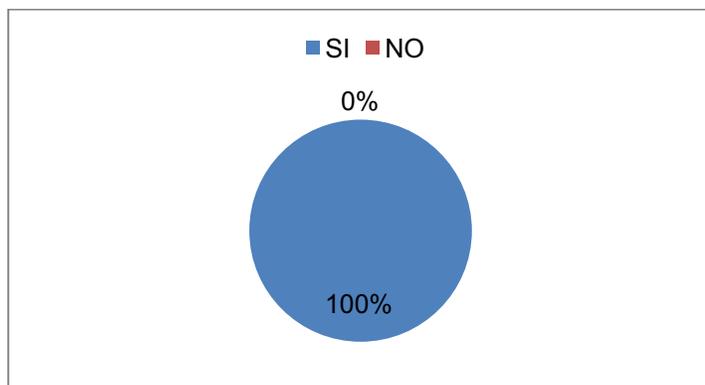
FECHA: 05-01-2011

FECHA: 05-01-2011

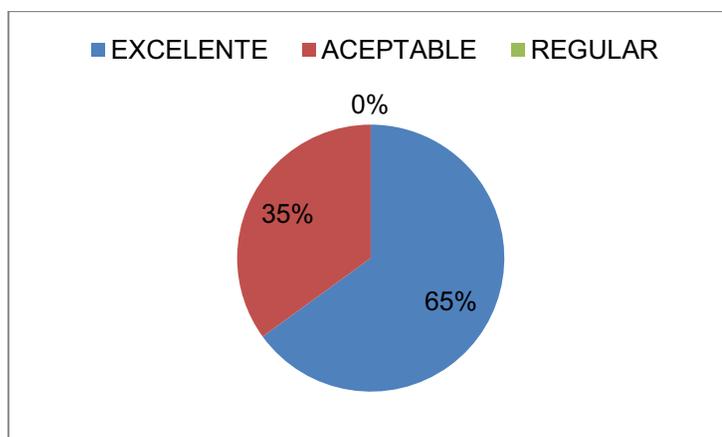
TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Para aplicar el presente cuestionario se eligió una muestra de 20 clientes que acudieron el 5 de enero del 2011 a realizar sus compras en las instalaciones de la Matriz de la empresa FRESFLOR. (Ver Anexo 8 – Cuestionarios a Clientes)

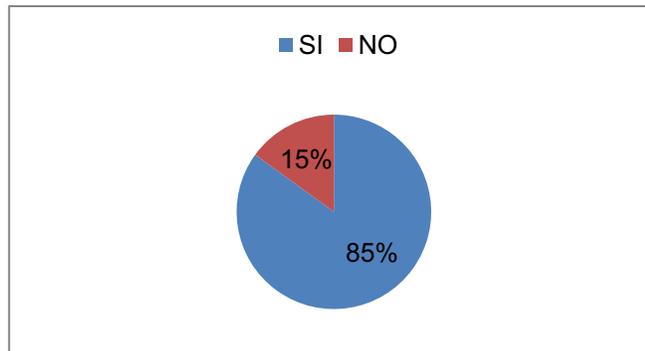
1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?



2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

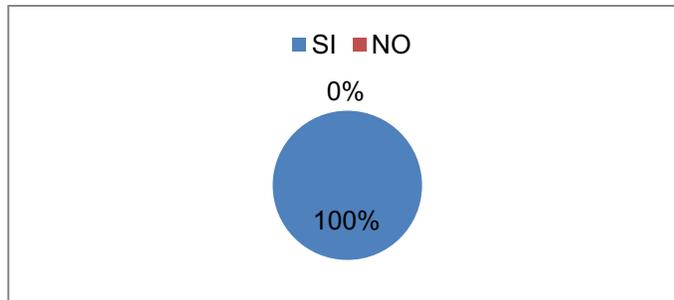


¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

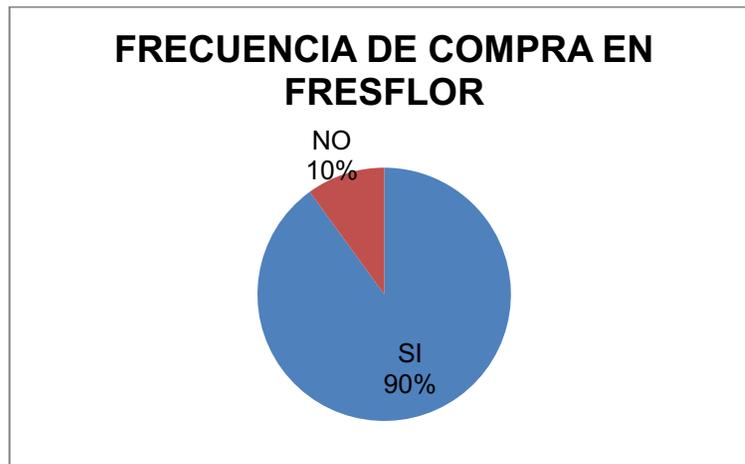


3. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

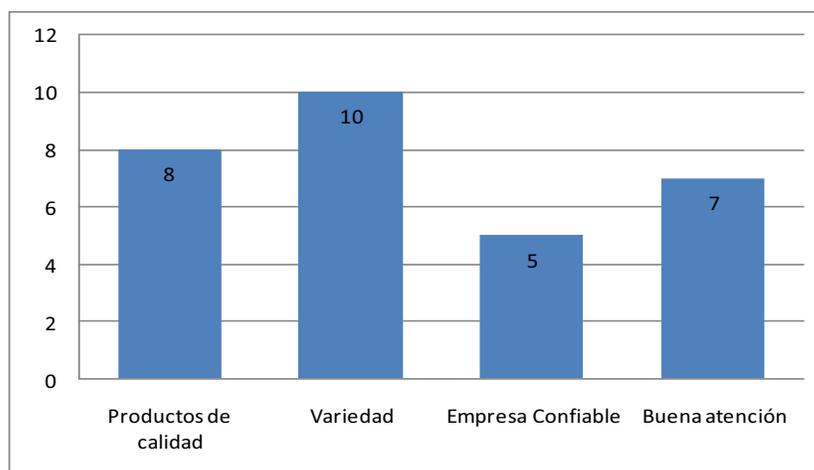
SI (Son razonables)..... NO (Hay demoras y retrasos).....



4. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?



5. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?



CONCLUSIONES:

- Los clientes tienen una buena imagen de la empresa y son atraídos por la gran variedad de productos que encuentran en ella.
- El 65% de los clientes piensan que la atención es excelente lo cual indica que los empleados que trabajan en contacto con los clientes están capacitados y pueden solventar cualquier necesidad de los clientes.
- Al evaluar la calidad vs. los precios podemos ver que el 85% de los clientes, piensan que si es razonable, cabe mencionar que esta empresa se enfoca en clientes con alto poder adquisitivo.
- Un 90% de los clientes encuestados adquieren productos de FRESFLOR, esto permite evidenciar la Fidelidad que existe, siendo un factor muy importante en su posicionamiento en el mercado.
- No existen demoras ni retrasos en la entrega de pedidos lo cual fortalece la imagen, generando confianza y fidelidad en los clientes.

ELABORADO POR: C.U.
FECHA: 05-01-2011

REVISADO POR: G.S
FECHA: 05-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
ANÁLISIS DE VENTAS

PV7-1/2

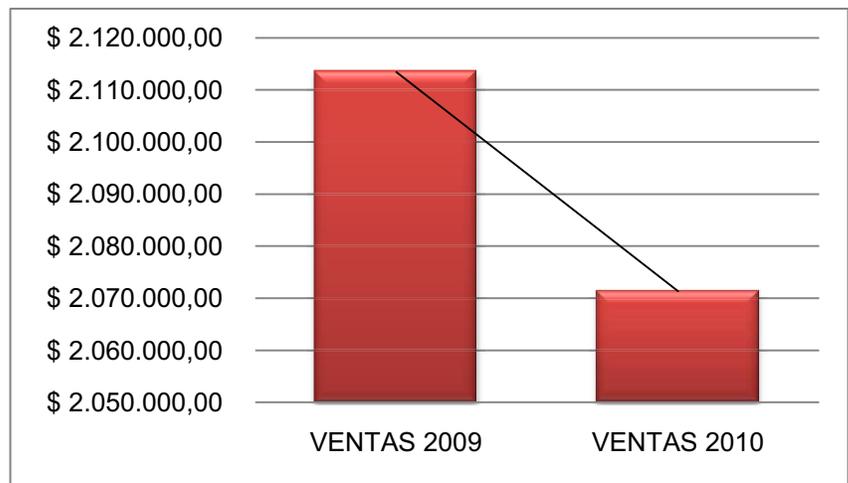
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Incrementar el volumen de ventas
- Aumento de la satisfacción del cliente

OBSERVACIONES:

1. No se ha incrementado el volumen de ventas.

VENTAS 2010	VENTAS 2009	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
\$ 2.071.319,68	\$ 2.113.464,53	\$ (42.144,85)	-2%



EVOLUCIÓN EN LAS VENTAS



En general, vemos que el 2008 fue un año donde se elevaron las ventas, en comparación con los dos últimos años donde se ha experimentado un descenso que aunque no es significativo, es importante que Gerencia considere estos resultados para la toma de decisiones considerando que se debe enfocar al mejoramiento continuo de la Gestión para que se refleje en las cifras.

2. ***No se ha aumentado la satisfacción del cliente:*** partiendo de que no se han hecho análisis de la satisfacción actual, por lo tanto no se han generado cambios. A pesar de esto, en la evaluación realizada por los auditores a 20 clientes se obtuvieron resultados positivos que confirman la alta fidelidad que guardan para con la empresa.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 05-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 05-01-2011

PROCESO 2: VENTAS

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°3: Verificar cumplimiento del plan estratégico relacionado con ventas y la normativa interna referente a satisfacción del cliente.

a) CONDICIÓN: Se ha detectado una disminución del 2% en ventas del 2010 en comparación con el 2009, y no se han hecho análisis de satisfacción del cliente.

b) CRITERIO: Los objetivos estratégicos plantean incrementar el volumen de ventas y aumentar la satisfacción del cliente.

c) CAUSA: No se han implementado nuevas estrategias para mejorar las ventas ya que acuden a comprar clientes frecuentes más no, nuevos clientes.

d) EFECTO: No se están alcanzando los objetivos planteados, por lo tanto hay desvíos en el cumplimiento del Plan Estratégico.

e) CONCLUSIÓN: Durante los últimos años la empresa no ha planteado estrategias enfocadas al cliente, teniendo en cuenta que el 50% de sus ventas son aportadas por consumidores finales, es importante realizar análisis del mercado que no sólo se basen en la demanda que tradicionalmente acude a la empresa, sino que también se atraiga a nuevos potenciales consumidores y se llegue a más segmentos de mercado.

f) RECOMENDACIÓN:

Al Gerente de Ventas

Elaborar análisis periódicos de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 05-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 05-01-2011

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

PV9-1/3

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	OTROS:
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Analizar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.					
OBJETO REUNION:	Entrevista con los encargados créditos y cobranzas					
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta					
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa					
FECHA:	6 de enero del 2010	HORA INICIO:	9:00 a.m.	HORA FIN:	11:30 a.m.	
INVITADOS						
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	
1	Cecilia Vega	Gerencia de Ventas	2	Ing. Juan Carlos Tapia	Gerencia Administrativa-Financiera	
3	Sra. Irene Aguinaga	Gerencia de Compras				
TEMAS ANALIZADOS						
1	Asignación de créditos					
2	Gestión de Cobranzas					
DESARROLLO						
<p>FRESFLOR trabaja con 3 tipos de clientes:</p> <p>Consumidores finales - 50% de participación de ventas totales de la empresa</p> <p>Supermercados - 40% de participación de ventas totales de la empresa</p> <p>Floristerías y Distribuidores - 10% de participación de ventas totales de la empresa</p> <p>En lo que se refiere a las ventas a crédito para clientes corporativos (supermercados) la empresa se adapta a las condiciones de pago que le imponen estas empresas. Por ejemplo: Supermaxi comercializa bouquets de flores que le provee FRESFLOR, ellos pagan el último jueves de cada mes y a su vez se manejan depósitos en el Produbanco. Con este tipo de clientes no se ha tenido ningún inconveniente, además se debe tomar en cuenta que los clientes corporativos de FRESFLOR trabajan desde así casi 10 años con esta empresa.</p>						

En cambio para los clientes directos que acuden a la empresa por arreglos específicos se han encontrado algunos problemas, partiendo de que no hay políticas documentadas.

El Ing. Tapia nos cuenta que las políticas que se tienen son:

- Dar créditos hasta 60 días.
- Los montos son analizados previamente con la Gerente de Ventas.
- Se ingresa en el sistema datos de la persona que solicita el crédito.

El módulo para créditos que tiene el sistema permite registrar todos los datos de la persona, e incluso para personas que tienen pagos pendientes y desean hacer otra compra, el sistema da una alerta con la cuantía de la deuda e imposibilita la venta hasta realizar el cobro respectivo.

Este control es bastante y al estar en el sistema consolidado de la empresa, todos los cajeros en cualquier sucursal estarán al tanto de esto para no generar esa venta.

Por otro lado la gestión de cobranzas es realizada por la Sra. Irene Aguinaga y el Ing. Juan Carlos Tapia, quienes mensualmente analizan a los clientes que adeudan a la empresa, tratan de cobrar por todos los medios posibles y por el tiempo que sea necesario, existen cuentas por cobrar que se mantienen abiertas por años y se insiste en el cobro. Tampoco existen montos establecidos para dar los créditos por eso esta es una de las áreas que más atención requiere.

Por estas razones, se ha optado por no dar esta alternativa de pago a los clientes, se trata de vender lo menos posible a crédito pero si se generan cuentas por cobrar, no se tiene ningún tipo de análisis previo a la generación de la venta a crédito por esta razón en algunos casos se dificulta la cobranza, tampoco existen políticas para que se pasen estos valores a incobrables y a su vez se genere el

gasto.

El saldo de cuentas por cobrar al 31 de diciembre del 2010 llegó a 221.249,78 dólares que representa un 10% de las ventas, y con relación al año anterior ha incrementado en un 8%.

ACTIVIDADES PENDIENTES			
N°	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Ninguna		
COMPROMISOS			
Se deben plantear políticas por escrito para que su difusión y dar un mejor servicio a los clientes.			
CONCLUSIONES			
No existen políticas formalizadas para la asignación de créditos, aún así el sistema con el que cuenta la empresa es de gran ayuda ya que genera reportes de clientes que adeudan a la empresa.			
OBSERVACIONES			
Analizar el módulo de cuentas por cobrar del sistema.			
FIRMAS DE ASISTENTES			
			
ROL / NOMBRE	Gerente de Ventas	ROL / NOMBRE	Gerente de Compras
		ROL / NOMBRE	Gerente Financiero

ELABORADO POR: C.U.- R.B

REVISADO POR: G.S

FECHA: 06-01-2011

FECHA: 06-01-2011

PROCESO 2: VENTAS

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°4: Analizar las políticas de crédito y verificar su aplicabilidad. Verificar qué tipo de seguimiento se da a los clientes.

a) CONDICIÓN: Se mantiene un volumen de cuentas por cobrar de más de USD\$ 200 000 lo que representa un 10% de las ventas.

b) CRITERIO: La Norma Técnica de Control Interno 100-05, planteada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre la “*SEGREGACIÓN DE FUNCIONES*”, expresa que “*La dirección de las entidades deben limitar las tareas de sus unidades y servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.*”

Las normas de control interno recomiendan separar o segregar las diferentes funciones de las ventas a crédito de tal modo que los empleados involucrados sean responsables de:

- Preparación del pedido
- Aprobación del crédito
- Facturación
- Registro contable de las ventas
- Recaudo del efectivo en cobranzas.

Se deben tener políticas establecidas en cuanto a:

- Análisis del cliente (Capacidad de pago-Datos personales)
- Montos para asignar créditos y condiciones para los mismos (tiempo, interés, forma de pago).

Conjuntamente a todo esto establecer adecuadamente los niveles para aprobación y autorización de créditos.

c) CAUSA: No existen políticas para ventas a crédito definidas.

d) EFECTO: Existen problemas en la gestión de cobranzas e incluso no se tienen normas para dar de baja a cuentas incobrables, se mantienen pendientes y se trata de insistir en el cobro.

e) CONCLUSIÓN: Las ventas a crédito pueden ser una alternativa muy cómoda para los pagos de los clientes que incluso generarían un incremento en ventas. Por ser una empresa conservadora se trata de manejar las ventas al contado más que por créditos.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Disponer a la Gerente de Ventas la posibilidad de formalizar las políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca FRESFLOR de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 06-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 06-01-2011

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAM ESP	AUDIT. DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	OTROS:
ACT. CONTROL:	Determinar los controles que se aplican en las sucursales.					
OBJETO REUNION:	Conocer los controles que se dan en las sucursales					
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta					
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa					
FECHA:	7 de enero del 2010	HORA INICIO:	9:00 a.m.	HORA FIN:	10:40 a.m.	
INVITADOS						
N o	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDEN.				
1	Cecilia Vega	G. de Ventas				
DESARROLLO						
<p>Existen 3 sucursales aledañas a Quito que son San Ignacio, Cumbayá y CC. Miravalle, además se mantiene otra sucursal en la ciudad de Guayaquil. En las 3 sucursales de Quito se mantiene una persona en cada una de ellas, es decir que los encargados del local, reciben los productos, hacen arreglos florales, realizan la facturación, etc. El local de Miravalle es visitado 2 veces a la semana por la Tnlg. Cecilia Vega y el de Cumbayá lo visita la Sra. Cecilia Cordobés 1 vez por semana. El local de Guayaquil es administrado y supervisado por la hermana de la Gerente General y por ser una persona de confianza se depende de las órdenes de ella. La sucursal de San Ignacio es visitada esporádicamente por el Ing. Tapia. En sí, no se mantienen más controles específicos por lo que se deberían plantear nuevos métodos de supervisión y control interno. La parte administrativa básicamente, se encuentra centralizada en la matriz del Quito Tennis, y todo lo que se registre en las sucursales es consolidado por el sistema.</p>						
CONCLUSIONES						
No existen controles definidos para la supervisión de las sucursales. Se depende mucho del sistema de información que maneja la empresa.						
FIRMAS DE ASISTENTES						

	
ROL / NOMBRE	G. de Ventas

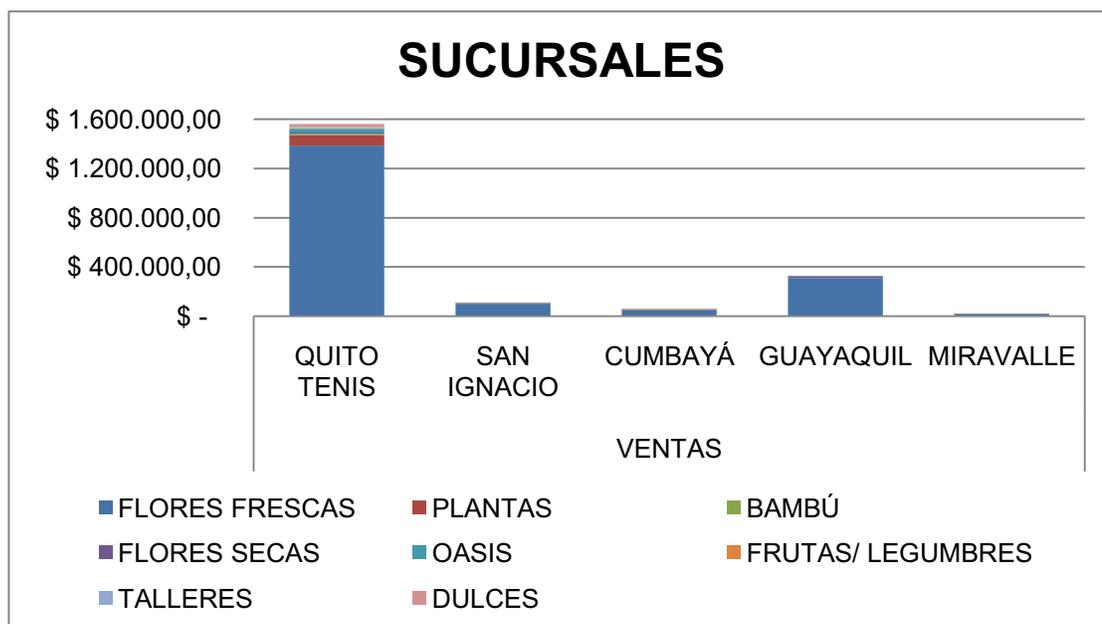
ELABORADO POR: C.U. **REVISADO POR:** G.S
FECHA: 07-01-2011 **FECHA:** 07-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.

PV12-1/2

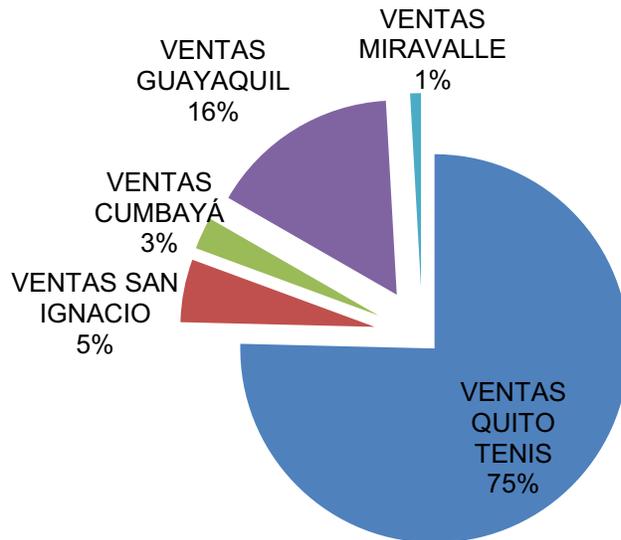
ANÁLISIS DE SUCURSALES

PRODUC.	VENTAS				
	QUITO TENIS	SAN IGNACIO	CUMBAYÁ	GUAYAQ.	MIRAVALLE
FLORES FRESCAS	1.386.864,10	101.893,24	48.229,97	310.772,15	16.398,23
PLANTAS	81.960,64	1.978,53	4.811,40		1.437,83
BAMBÚ	12.998,81	314,52	197,42	237,69	125,97
FLORES SECAS	9.872,35	1.950,62	696,69	16.185,17	318,36
OASIS	31.759,73	1.906,93	1.375,06	17,65	262,29
FRUTAS/ LEGUMB.	4.811,15	180,79	4,78		
TALLERES	7.236,88	55,00			
DULCES	25.896,62	255,57	313,54		
	1.561.400,28	108.535,20	55.628,86	327.212,66	18.542,68



SUCURSALES

PV12-2/2



ANÁLISIS:

La matriz del Quito Tennis es la que más aporta a las ventas con un 75%, esto es razonable ya que se debe tomar en cuenta que desde aquí se distribuyen los productos para las demás sucursales y además concentra las ventas para clientes corporativos.

La sucursal de Guayaquil como se analizó anteriormente, es totalmente diferente a las de Quito, incluso los productos que en ella se venden únicamente comercializa al por mayor, aún así concentra un 16% de las ventas totales.

Las demás sucursales cercanas a Quito concentran porcentajes muy bajos en relación a la matriz, entre las 3 llegan a un 9% de las ventas totales, lo que nos muestra que se deben potencializar en los sectores en que están ubicadas, generar nuevas estrategias para darse a conocer y llegar a más clientes.

ELABORAD. POR: C.U. – R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 07-01-2011

FECHA: 07-01-2011

PROCESO 2: VENTAS

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°5: Determinar los controles que se aplican en las sucursales.

a) CONDICIÓN: Existe un control deficiente en las sucursales ya que se depende de lo que se registre en el sistema y las visitas esporádicas.

b) CRITERIO: según la Norma Técnica de Control Interno 100-08, de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), que trata sobre el *“MONITOREO DEL CONTROL INTERNO”*, expresa que *“Los directivos deben monitorear en forma continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas, ante cualquier evidencia de comportamiento que no guarde concordancia con los objetivos del control interno y aplicarán mecanismos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el objeto de asegurar:*

1. El logro de los resultados previstos;

2. La ejecución eficiente y económica de las funciones encomendadas,

3. El cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas;

4. El aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros;

5. La protección al medio ambiente;

6. La adopción oportuna de las medidas correctivas necesarias.”

c) CAUSA: No existen controles, políticas o procedimientos documentados que regulen el funcionamiento de las sucursales.

d) EFECTO: Posibles desviaciones en el control interno ya que se confía plenamente en las personas a cargo de los locales, además las 3 sucursales de Quito sólo aportan con un 10% al total de ventas lo que evidencia que no se están aprovechando las ubicaciones para promocionar e incrementar el volumen de ventas.

e) CONCLUSIÓN: FRESFLOR mantiene sucursales en lugares estratégicos según el segmento de mercado al que trata de satisfacer a través de sus productos, pero las ventas en las sucursales son muy bajas con relación a la matriz, además que no se cuentan con controles definidos para la supervisión de las operaciones en estos puntos.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Disponer a la Gerente de Ventas la determinación de procedimientos adecuados para controlar las sucursales, incrementar su productividad y rendimiento, logrando que estos locales aporten significativamente a las ventas de la empresa.

Plantear indicadores que permitan medir y controlar su productividad desde la matriz a través de un software especializado o un módulo de estadísticas en el software que está en proceso de desarrollo.

ELABORADO POR: C.U.

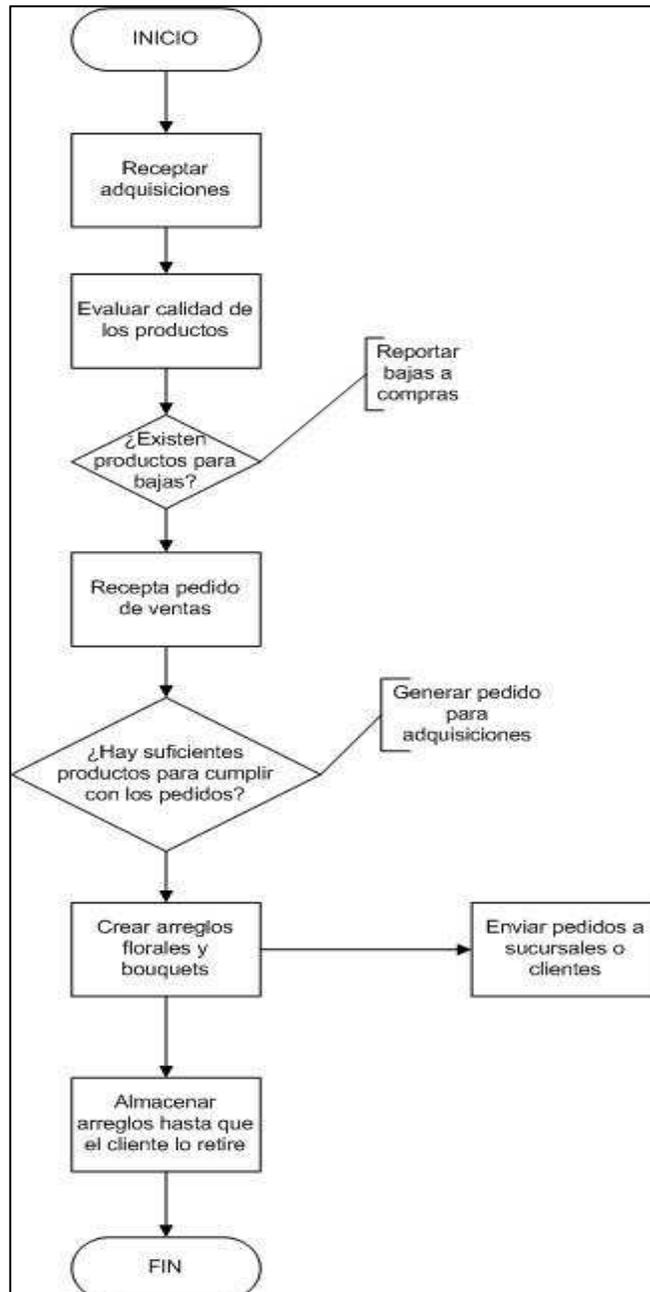
FECHA: 07-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 07-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
FLUJOGRAMA VENTAS

PV14-1/1



ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 10-01-2011

FECHA: 10-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROLES INTERNOS
COMERCIALIZACIÓN

PV15-1/3

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
	CONTROLES FISICOS					
1	¿Está prohibido que el personal que realiza funciones de custodia de los inventarios tenga acceso a los registros de inventario?	x		6	6	
2	Los procedimientos para el control físico de los inventarios están documentados?		x	0	8	
3	Se llevan registros auxiliares de las entradas y de las salidas? Los registros son confiables?		x	0	6	no son exactos
4	Se utilizan documentos o formularios adecuados para soportar las entradas y salidas de inventario?	x		6	6	
5	Existe vigilancia externa a la entrada de la Planta que controla la entrada y la salida de los inventarios?		x	0	6	en la noche porque a veces hay entregas, 4 fincas proveedores
6	Los inventarios están debidamente resguardados en bodegas o almacenes debidamente acondicionados?	x		4	4	
7	Hay controles adecuados sobre los desperdicios?	x		6	6	
8	Los inventarios están debidamente asegurados?	x		6	6	

9	Se realizan inventarios físicos periódicos para determinar la razonabilidad de la información contenida en los registros contables?	x		6	6	2 o 3 veces al año
10	El inventario se cuenta periódicamente por personas independientes a las que custodian los inventarios?		x	0	6	las mismas personas de las flores.
11	Los faltantes y sobrantes en los inventarios físicos son debidamente investigados?	x		8	8	
12	Se requiere de la autorización de la Gerencia General para poder registrar los ajustes provenientes de faltantes o sobrantes del inventario?	x		4	6	se informa pero autorización no hay
13	Hay algún sistema de control de máximos y mínimos en los inventarios?		x	0	4	
14	Las materias en mal estado están debidamente identificados y separados del resto de los inventarios?	x		6	6	
CONTROL DE CALIDAD						
1	Hay un departamento de control de calidad que revisa el estado de las materias primas que ingresan a la planta y certifica la calidad de los inventarios?	x		6	6	
2	Se llevan controles adecuados sobre las devoluciones por parte de control de calidad que identifiquen el origen de las mismas? Hay estadísticas de las devoluciones?	x		6	8	se toman fotos y se envía mail para evidenciar y hacer el reclamo
				64	98	

PONDERACIÓN:

- MÁXIMA: 8
- MEDIO: 6
- MÍNIMA: 4

$$\frac{\text{Puntaje_obtenido}}{\text{Puntaje_óptimo}} = \frac{64}{98} = 0,6531$$

➔ **65% de eficiencia en el Control Interno del Área de Comercialización**

35% de R. de Control en el Área de Comercialización

ELABORADO POR: C.U.- R.B. REVISADO POR: G.S

FECHA: 10-01-2011 FECHA: 10-01-2011

**FRESFLOR CÍA. LTDA.
ANÁLISIS COMPARATIVO
VENTAS VS. COMERCIALIZACIÓN**

PV16-1/1

<u>CARACTERÍSTICA</u>	<u>VENTAS</u>	<u>COMERCIALIZACIÓN</u>
JEFE DEL ÁREA	Tnlg. Cecilia Vega	Sr. Ramiro Vasco
N° EMPLEADOS EN EL ÁREA	4 Personas	3 Personas
PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL ÁREA	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción de Pedidos de los clientes - Plantear estrategias publicitarias y de ventas - Facturación 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la calidad de los productos. - Realizar los arreglos florales de los pedidos. - Revisión de inventarios de productos perecibles para bajas.

CONCLUSIONES:

- En la práctica estas dos áreas se encuentran divididas, mantienen una comunicación constante ya que todos los pedidos receptados en ventas son procesados en comercialización.
- Cada una de las áreas cuenta con una organización interna específica acorde a las necesidades y a su vez tienen un coordinador que mantiene la comunicación necesaria para cumplir con los pedidos.
- Cabe mencionar que la Gerente de Ventas actualmente está consolidando y registrando la nómina por lo que su trabajo se ha recargado y ha sido necesario el nombramiento de un Jefe en comercialización para que ayude y complemente las actividades de esta área.

ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 10-01-2011

FECHA: 10-01-2011

PROCESO 2: VENTAS

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°6: Analizar el área de comercialización de manera que se demuestre si es necesaria la separación de la Gerencia de Ventas.

a) CONDICIÓN: El proceso de comercialización tiene actividades específicas incluso en su organización como área, además mantiene una persona como coordinador de las actividades, así como controles propios para el manejo y supervisión de los procedimientos que se desempeñan.

b) CRITERIO: Las Normas de Control Interno, 100-04 Asignación de autoridad y responsabilidad; y, 100-03 Estructura orgánica de la entidad, planteadas por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) , expresan que *“La máxima autoridad de cada entidad u organismo establecerá por escrito las políticas que promuevan la responsabilidad en los funcionarios o empleados y la obligación de rendir cuenta de sus actos, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones y relaciones jerárquicas dentro de la estructura organizativa; y, aplicará sistemas de seguimiento e información para verificar si se cumplen estas disposiciones, a base de lo cual tomará las medidas correctivas que exijan las circunstancias.*

Al diseñar la organización se considerarán los factores siguientes:

- La organización será flexible para permitir sincronizar los cambios en su estructura. Resultantes de modificaciones en los objetivos, planes y políticas.*
- La estructura de la organización será lo más simple posible.*
- Las unidades orgánicas diseñarán para obtener el máximo de efectividad con el menor costo posible.*

Corresponde a cada entidad organizarse internamente de acuerdo con sus fines, las disposiciones legales y administrativas existentes y los principios generales de organización, todo lo cual constará en el reglamento orgánico de funciones y en el organigrama estructural correspondiente.”

c) CAUSA: El área de comercialización, en la estructura orgánica de FRESFLOR, está ubicada en la Gerencia de Ventas.

d) EFECTO: A pesar de que en el organigrama, comercialización está dentro de la Gerencia de Ventas, desde hace algunos años estas áreas funcionan de manera independiente debido a la complejidad de las funciones y el alto volumen de pedidos que deben tramitar especialmente en ciertas temporadas.

e) CONCLUSIÓN: Después del análisis respectivo en comercialización y ventas, se identifica claramente la necesidad de separar estas áreas ya que mantienen jefes independientes, personal especializado y funciones específicas, recordando que la Gerente de Ventas también realiza parte del tratamiento de nómina por lo que su trabajo va más allá de la dirección y supervisión de su área.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Separar a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida.

Actualizar el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.

ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 10-01-2011

FECHA: 10-01-2011

**FRESFLOR CÍA. LTDA.
INDICADORES**

PF1-1/2

INDICADORES DE GESTION		RESULTADO
VISIÓN	$Visión = \frac{Trabajadores _ que _ la _ conocen}{Total _ trabajadores}$	45%
	$Visión = \frac{Trabajadores _ que _ la _ comparten}{Total _ trabajadores}$	45%
MISIÓN	$Misión = \frac{Trabajadores _ que _ la _ conocen}{Total _ trabajadores}$	70%
	$Misión = \frac{Trabajadores _ que _ participan _ en _ su _ definición}{Total _ trabajadores}$	70%
OBJETIVOS	$Objetivos = \frac{Objetivos _ alcanzados}{Objetivos _ definidos}$	6/11=55%
ESTRATEGIAS	$Estrategias = \frac{Estrategias _ Im plementadas}{Total _ estrategias}$	10/15=67%
POLÍTICAS	$Políticas = \frac{Políticas _ aplicadas}{Políticas _ establecidas}$	85%
INDICADORES DE EFICACIA		RESULTADO
EFICACIA PROGRAMÁT	$Eficacia _ Programática = \frac{Metas _ Alcanzadas}{Metas _ Programadas}$	60%

INDICADORES			
EFICIENCIA DEL TRABAJO		CÁLCULO	RESULTADO
GASTO LABORAL POR EMPLEADO	$= \frac{Gastos _ Laborales \ * \ 100}{Pr omedio _ de _ trabajador}$	(500 * 100)/52	\$ 961,53
UTILIDADES POR TRABAJADOR	$= \frac{Utilidad _ Total}{Pr omedio _ de _ trabajador}$	25.300,40/52	\$ 486,54

PF1-2/2

ÍNDICE DE FRECUENCIA DE ACCIDENTES LABORALES	IFAL = (A * 1,000,000)/HTER	2,0/52	3%
SALARIO PROMEDIO	Salario Promedio = S/VN	40.000,00/52	\$ 769,23
PRODUCTIVIDAD	Productividad = VN/T	2'113.464,53/52	\$ 40.643,54
CICLO DE FABRICACIÓN	CF = TP/ (TP + TI + TT + TA)	60/(60+20+120+30) expresado en minutos	26 min

INDICADORES FINANCIEROS		CÁLCULO	RESULTADO
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	$\frac{Utilidad_neta_del_periodo * 100}{Total_de_Activos}$	$\frac{25.300,40}{721.226,42} * 100$	3,51%
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	$\frac{Utilidad_neta_del_periodo * 100}{Ventas_Netas}$	$\frac{25.300,40}{2'113.464,53} * 100$	1,19%
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	$\frac{Utilidad_neta_del_periodo}{Patrimonio}$	$\frac{25.300,40}{90.295,21}$	28%
CAPITAL DE TRABAJO NETO	=Activo Cte-Pasivo Cte	595.697,69-360.069,12	\$ 235.628,57
ENDEUDAMIENTO	$= \frac{Pasivo_Total}{Activo_Total}$	$\frac{630.931,21}{721.226,42}$	87%

ELABORADO POR: C.U. – R.B.

FECHA: 11-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 11-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

INDICADORES DE GESTIÓN

Existe un 45% de empleados que conocen y comparten la Visión, el porcentaje es bajo ya que el Plan Estratégico está en proceso de difusión por lo que aún no es de conocimiento común en FRESFLOR.

Un 70% de empleados conocen y comparten la Misión ya que por la naturaleza de la empresa al desempeñarse como comercializadora, todos conocen el giro del negocio.

El 55% del total de objetivos han sido alcanzados por las diferentes áreas y aún están en proceso de consecución los restantes.

El 67% de estrategias han sido implementadas por esta razón se han alcanzado en gran medida los objetivos planteados.

Un 85% de las políticas establecidas, se encuentran implementadas lo que permite tener un control adecuado en las actividades que se realizan.

INDICADOR DE EFICACIA

En cada una de las Gerencias de FRESFLOR se plantean metas que contribuyen al cumplimiento de los objetivos trazados, por esta razón según los Gerentes de cada dependencia, se concuerda con un 60% de eficacia en las operaciones.

INDICADORES DE EFICIENCIA DEL TRABAJO

En general, FRESFLOR es una empresa productiva, maneja alrededor de 2 millones de dólares en ventas anuales, tiene gastos por empleado de 960 dólares en promedio, salario promedio de alrededor de 800 dólares, utilidades por trabajador cerca de 500 dólares.

Además presenta un índice muy bajo de accidentes laborales que llega al 3% ya que en sí, la actividad de la empresa no implica riesgos para los empleados.

INDICADORES FINANCIEROS

Estos indicadores se encuentran relativamente estables con relación al año anterior, ya que por la disminución del 2% que sufrieron las ventas durante el 2010, se ven directamente influenciados ya que la utilidad también bajó pero no en proporciones considerables que alerten a la Gerencia.

A breves rasgos, la empresa mantiene una estabilidad ya que no se han dado variaciones significativas en los precios para la adquisición de productos así como en los precios de venta de los arreglos florales considerando que la empresa FRESFLOR se enfoca en clientes con un poder adquisitivo alto.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 11-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 11-01-2011

PROCESO 3: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°7 Aplicar indicadores financieros y de gestión para evaluar la situación de la empresa.

a) CONDICIÓN: No se realizan evaluaciones financieras y de gestión periódicas, a pesar de esto, en general los indicadores aplicados en la auditoría reflejan una gestión adecuada y un manejo de recursos acorde con el giro de negocio.

b) CRITERIO: según la Norma de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) que trata sobre INDICADORES DE GESTION, estipula que *“Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. La planificación estratégica y la planificación operativa anual, se evaluará mediante la aplicación de indicadores en términos cualitativos y cuantitativos.*

Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones, dinámicas) de las características de la unidad de análisis establecida, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos. Si la máxima autoridad o el grupo planificador no encuentran los indicadores que permitan valorar los avances y logros de la acción institucional, será necesario desarrollar sus propios indicadores, aportando a la conformación de un banco de indicadores y a su mayor seguridad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y proyectos sociales.

Cada uno de los objetivos, independientemente del nivel de planificación a que pertenezca, serán descompuestos en variables relevantes, y a cada variable se le formulará al menos un indicador a través del cual se pueda valorar y evaluar la dinámica de dichas variables, dando origen así a la

trilogía para el desarrollo de cualquier indicador social: objetivos, variables e indicadores.”

c) CAUSA: El Plan Estratégico está en proceso de implantación pero es importante que los empleados de FRESFLOR se vayan familiarizando con los indicadores de manera que exista un monitoreo permanente de la gestión.

d) EFECTO: Por ser una empresa familiar no se ha generado la necesidad de contar con herramientas administrativas como el Balanced Scorecard, pero es importante que los directivos consideren aplicar esta herramienta conjuntamente con el Plan Estratégico para monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados.

e) CONCLUSIÓN: Se realizan evaluaciones esporádicas de la productividad a través de las cifras que se presentan en los Estados Financieros, pero se debe tomar en cuenta que al estar en proceso de implantación el BSC, los indicadores permiten monitorear permanentemente el desempeño de la organización y generan alertas de manera oportuna para la toma de decisiones.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Realizar evaluaciones periódicas de los indicadores de Gestión y Financieros convirtiéndose en herramientas facilitadoras para la supervisión del cumplimiento del Plan Estratégico.

Adoptar un software especializado para la implantación del Balanced Scorecard que complemente el monitoreo de las actividades que se desarrollan en FRESFLOR.

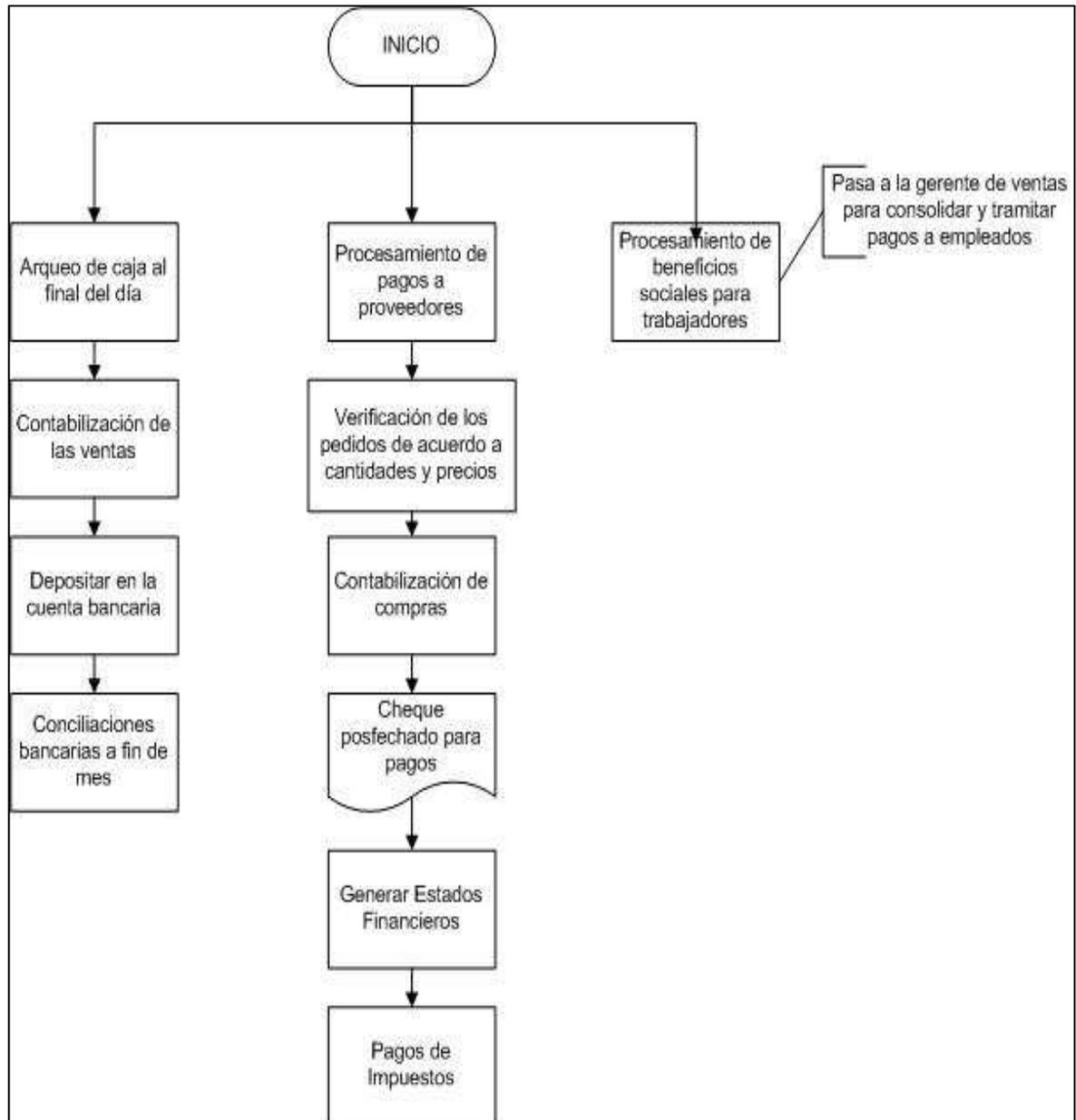
ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 11-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 11-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA
FLUJOGRAMA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO



ELABORADO POR: C.U.- R.B.
FECHA: 12-01-2011

REVISADO POR: G.S
FECHA: 12-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CONTROLES INTERNOS
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PF5-1/7

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
LA GERENCIA						
1	Las responsabilidades se encuentran segregadas y compartidas entre varias personas?	x		6	8	
2	La Gerencia está en manos de personas con una personalidad fuerte o está concentrada en un grupo que toma decisiones apresuradas?	x		4	4	
3	Hay alguna razón o compromiso que pueda influenciar a la gerencia para tomar decisiones que puedan afectar los resultados?	x		6	8	entre familia
4	La Gerencia utiliza políticas contables controversiales o de riesgo para los accionistas?	x		6	6	
5	Los controles implementados por la Gerencia permiten determinar que todos los activos están salvaguardados?	x		6	6	
6	Se utiliza la práctica de elaborar presupuestos? La Gerencia revisa las variaciones importantes en los ingresos, gastos, etc. regularmente?		x	0	8	
EL PERSONAL						
1	El personal de la entidad es competente para ejecutar las responsabilidades asignadas? Han sido dotados de los recursos necesarios para llevar adelante su trabajo?	x		8	8	

2	Los criterios para la promoción y admisión de personal son adecuados?		x	0	8	
3	Hay una adecuada supervisión de las tareas asignadas? Hay un adecuado monitoreo de las operaciones? Un elemento clave es la falta de información por parte de la Gerencia.	x		6	6	
4	Hay un adecuado sistema de comunicación interno entre el personal de gerencia?	x		8	8	
ÉTICA Y CONDUCTA INTERNA						
1	¿Se han definido los valores éticos y de conducta que deben observarse de manera obligatoria por parte de los integrantes de la empresa?	x		8	8	
2	¿Son comunicados estos valores a través de un documento como: un manual, un instructivo o un memorando?	x		8	8	
3	¿Predica con el ejemplo por parte de los directivos y ejecutivos principales, en relación al compromiso de actuar con ética e integridad?	x		8	8	
4	¿El trato con empleados clientes, proveedores, socios, acreedores , competidores o auditores es abierto y se realiza de forma honesta y equitativa?	x		8	8	
5	¿ Existe un reglamento interno?	x		8	8	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
1	¿ Existe un Manual de Funciones?		x	0	8	
2	¿ Es la estructura de la organización apropiada?		x	0	8	
3	¿ Delegan los jefes de área correctamente su autoridad?	x		8	8	
4	¿ Están claramente definidos los puestos de trabajo?		x	0	8	

5	¿Corresponden las tareas desempeñadas a la naturaleza de los cargos?	x		6	6	
FILOSOFÍA EMPRESARIAL						
1	¿La administración es extremadamente conservadora para la aceptación de convenios o negocios de alto riesgos?	x		4	4	
2	¿La administración monitorea de cerca el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así como de la normativa aplicable?	x		6	6	
3	¿La dirección promueve el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable?	x		6	6	
FILOSOFÍA EMPRESARIAL						
1	¿Se ha elaborado un plan estratégico?	x		8	8	
2	¿Los directivos y funcionarios claves participan en el establecimiento de los objetivos de las actividades de la cual son responsables?	x		8	8	
3	¿Se han definido los riesgos en función de los objetivos generales y estratégicos?		x	0	6	
TESORERIA						
1	Los procedimientos para la apertura de cuentas bancarias, recepción de efectivo, control de la disponibilidad en bancos, recepción y depósito de las cobranzas están documentados?		x	0	8	
2	Las funciones de recepción de efectivo, control de la disponibilidad en bancos, recepción y depósito de las cobranzas contratación de los proveedores, aprobación de los desembolsos y preparación de las conciliaciones bancarias se encuentra debidamente segregadas y las responsabilidades están compartidas entre varias personas?	x		2	4	Cajeros, gerente general y mensajero

3	Las personas que tienen responsabilidades asignadas para el manejo del efectivo llevan registros diferentes de cuentas por cobrar y aquellos relacionados con el control de la disponibilidad?	x	6	6	6	
4	Las diferentes cuentas bancarias de la entidad aparecen debidamente registradas en la contabilidad?	x	6	6	6	
5	La entidad dispone de procedimientos adecuados que den seguridad de que el efectivo recibido sea depositado en forma intacta y oportuna?	x	6	6	8	se hace el día siguiente
DESEMBOLSOS						
1	Los controles implementados por la Gerencia para la emisión y aprobación de los desembolsos permiten determinar que no se realicen pagos correspondientes a bienes o servicios no recibidos por la entidad o que no presenten toda la documentación de soporte?	x	6	6	6	
2	Las personas autorizadas por la movilización de las cuentas bancarias han sido debidamente autorizadas por la Junta Directiva?	x	8	8	8	por la gerencia
3	La entidad dispone de alguna política relacionada con la emisión de los desembolsos que puedan ser autorizados por una sola persona? Por ejemplo, se requiere del uso de firmas conjuntas para la emisión de los desembolsos?	x	4	4	4	gerente general y financiero
4	Hay controles adecuados sobre la secuencia numérica de los desembolsos (chequeras o formas continuas) que eviten la sustracción de dichos documentos o la falta de registro contable?	x	4	4	4	automático x el sistema

5	Los documentos utilizados por la entidad para documentar los pagos son adecuados y permiten establecer quien preparó, quien revisó y quien aprobó el desembolso?	x	6	6	
CONCILIACIONES BANCARIAS					
1	Los procedimientos para la preparación, revisión y autorización de las conciliaciones bancarias están documentados?	x	6	6	
2	Las funciones de preparación, revisión y aprobación de las conciliaciones bancarias y las responsabilidades están compartidas entre varias personas?	x	8	8	
3	Hay controles adecuados que aseguren que transacciones no registradas en la contabilidad sean investigadas en forma oportuna?	x	4	6	
4	Cuando hay conexión con los bancos, hay algún control sobre las transferencias como por ejemplo el uso de password o claves de acceso a los sistemas del Banco que permitan que personas no autorizadas puedan realizar transacciones no autorizadas.	x	4	4	
5	Las conciliaciones bancarias son preparadas a través de algún sistema?	x	6	6	
6	La preparación de las conciliaciones se realiza sobre una base mensual o se mantienen atrasadas?	x	6	6	
7	Los formularios utilizados por la Compañía para documentar las conciliaciones bancarias son adecuados y permiten establecer quien preparó, quien revisó y quien aprobó la conciliación bancaria?	x	6	6	

HARDWARE Y SOFTWARE							
1	¿Se cuenta con un sistema automatizado de datos, actualizado y operando con normalidad?	x		8		8	
2	¿La entidad dispone de planes de desarrollo de sistemas, cambio en hardware y software para el siguiente año?	x		8		8	
3	¿Existe control del Inventario de Hardware?	x		8		8	
4	¿Los equipos se encuentran asignados por escrito mediante un acta entrega recepción a las personas que los utilizan?		x	0		8	
5	¿Se tiene acceso a información confiable sobre cambios en la tecnología que pudiera beneficiar a la empresa?	x		6		6	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN							
1	¿La capacidad del sistema es lo suficientemente grande para manejar el crecimiento rápido en los volúmenes de información?		x	0		8	ya es poco obsoleto
2	¿Están establecidos los procedimientos para el control de "procesamiento" y de "programación"?	x		6		6	
3	¿Existen procedimientos de recuperación de información y son probados periódicamente?	x		6		6	
4	¿Se han previsto mecanismos para acceder a nuevos sistemas de información?	x		8		8	
RESPALDO Y SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN							
1	¿Existe un plan de recuperación en caso de desastres?	x		8		8	
2	¿Se han definido estrategias para la protección de los respaldos?		x	0		8	

3	¿Se guarda periódicamente un respaldo de la información y los programas fuera de la entidad?		x	0	8	en los otros locales
4	¿Se restringe y controla el acceso a la sala del servidor principal?	x		8	8	
5	¿Se ha elaborado y actualizado una lista de personal autorizado y con accesos a la sala de máquinas?	x		6	6	
				296	392	

PONDERACIÓN:

MÁXIMA: 8
 MEDIO: 6
 MÍNIMA: 4

$$\frac{\text{Puntaje_obtenido}}{\text{Puntaje_óptimo}} = \frac{296}{392} = 0,7551$$



76% de eficiencia en el Control Interno del Área Financiera y Contable

ELABORADO POR: C.U.- R.B. **REVISADO POR:** G.S

FECHA: 12-01-2011

FECHA: 12-01-2011

24% R. de Control en el Área Adm-Fin.

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	OTROS:	
NOMBRE ACTIVIDAD DE CONTROL:	Determinar cómo se realiza la Orientación o Inducción para el nuevo empleado.						
OBJETO REUNION:	Entrevista con los encargados de la selección e inducción del personal nuevo en la empresa						
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta						
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa						
FECHA:	12 de enero del 2010	HORA INICIO:	9:00 a.m.	HORA FIN:	11:30 a.m.		
INVITADOS							
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA		
1	Ing. Nancy Vasco	Gerencia General	2	Ing. Juan Carlos Tapia	Gerencia Administrativa-Finan.		
No	TEMAS ANALIZADOS						
1	Selección e Inducción del Personal						
2	Capítulo 2 Reglamento Interno relacionado con la contratación individual.						
DESARROLLO							
<p>Se procede a la entrevista con el Ing. Juan Carlos Tapia y la Ing. Nancy Vasco para conocer como se lleva a cabo la selección e inducción del personal nuevo.</p> <p>La reunión se realiza en la Gerencia General de la empresa. La Ing. Vasco nos comenta que primero se hace la revisión necesaria en el área donde se requiere la incorporación de nuevo personal, así como se hace el reconocimiento de las actividades y funciones que tendrá el nuevo empleado. Luego se diseña el perfil profesional de la persona que se requiere y se analiza las demás condiciones como horarios, remuneración, etc., en coordinación con el Ing. Tapia. Se hace la publicación en el medio de comunicación que sea idóneo.</p>							

Se cita a los aspirantes para una entrevista con la Ing. Vasco y luego el Ing. Tapia realiza el análisis de la preparación técnica-profesional, aptitudes y habilidades según el caso. Finalmente la Ing. Vasco aprueba el ingreso según su criterio de la persona que a su parecer sea la indicada para el puesto. No existe ningún tipo de prueba o evaluación que se aplique.

ACTIVIDADES PENDIENTES

No	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Ninguna		

COMPROMISOS

Analizar las recomendaciones propuestas para la selección e inducción del nuevo personal.

CONCLUSIONES

Debería plantearse un Manual para la selección e inducción del personal de manera que permita conocer aspectos que a veces en la entrevista no son solventados.

OBSERVACIONES

Revisar si lo comentado guarda consistencia con el Reglamento Interno de la empresa.

FIRMAS DE ASISTENTES

			
ROL / NOMBR E	Gerente General	ROL / NOMBRE	Gerente Financiero

ELABORADO POR: C.U.- R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 12-01-2011

FECHA: 12-01-2011

PROCESO 3: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°8: Determinar cómo se realiza la Orientación o Inducción para el nuevo empleado.

a) CONDICIÓN: Los aspirantes se someten a una entrevista con la Gerente General y los aspectos técnicos son analizados por el Gerente Financiero, no existe ninguna evaluación de carácter técnico, práctico o psicotécnico.

b) CRITERIO: Según Reglamento Interno, Capítulo 2, en su Art. 8 se indica que *"la empresa se reserva la facultad de someter a los aspirantes a pruebas técnicas, prácticas y psicotécnicas que fueren requeridas"*, además en su Art 9, se señala que *"los aspirantes deberán presentar al Área de Recursos Humanos una serie de documentos básicos que permitan abalizar sus datos."* Según la Norma Técnica de Control Interno 400-02 *"INCORPORACIÓN DE PERSONAL"* planteada por la INTOSAI se determina que *"El ingreso de personal en cada entidad debe efectuarse previo proceso de convocatoria, evaluación y selección para garantizar su idoneidad y competencia."*

c) CAUSA: No existe un Departamento de Recursos Humanos que fundamente los procedimientos necesarios para la contratación de nuevo personal y valide la información presentada por los aspirantes.

d) EFECTO: Se puede estar relegando a ciertos aspirantes ya que no se hace una evaluación de sus conocimientos sino que queda a criterio de los Gerentes la contratación de unas u otras personas. Además que la inexistencia de un área de Recursos Humanos limita el análisis de los documentos que se requieren para la contratación, muchas veces se omite este punto y se podría incluso tener consecuencias legales al admitir personas que no tienen su documentación en regla.

e) CONCLUSIÓN: No existen procedimientos para la selección e inducción del nuevo personal producto de la inexistencia de una Jefatura de Recursos Humanos.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Considerar la posibilidad de crear un Manual para la selección e inducción del nuevo personal, de manera que se tengan procedimientos basados en criterios técnicos a más de la experiencia que tienen los Directivos de la empresa reconociendo las habilidades y aptitudes de todos los aspirantes.

Definir lo antes posible un área de Recursos Humanos que pueda tramitar el ingreso del personal luego de los análisis correspondientes y que a su vez valide la información presentada por los aspirantes.

ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 12-01-2011

FECHA: 12-01-2011

MUESTRA DE CONTRATO DE TRABAJO DE LA EMPRESA FRESFLOR CÍA. LTDA.

CUARTA.- CONTRATO DE TRABAJO FRESFLOR CIA. LTDA.

En el Distrito Metropolitano de Quito, al primer día del mes de diciembre del 2010, comparecen por una parte la señora NANCY VASCO NOBOA en su calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA., a quién en adelante y para efectos del presente contrato se denominará la “**COMPAÑÍA**” o “**EMPLEADORA**”, y, por otra, la Señora **CHICAIZA RONQUILLO LAURA DEL ROCIO**, con cedula de identidad No. **171541997-2**, a quién en adelante y para efectos de este contrato se lo denominará la “**TRABAJADORA**”, los mismos que convienen libre y voluntariamente en celebrar el presente Contrato de Trabajo con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES.- La **COMPAÑÍA** para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un **AUXILIAR DE COMERCIALIZACION**. Revisados los antecedentes de la Señora **CHICAIZA RONQUILLO LAURA DEL ROCIO**, la **EMPLEADORA** considera que es la persona idónea para realizar la clase de trabajo indicando, por lo que las partes libre y voluntariamente procedan a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.- La **TRABAJADORA**, se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia de la **COMPAÑÍA** en calidad de **AUXILIAR DE COMERCIALIZACION**, sujetándose a las estipulaciones del presente contrato, a las instrucciones verbales o escritas que reciba de sus superiores, a los reglamentos internos y a las disposiciones legales aplicables y pudiendo ser destinado a cumplir su labor en cualquiera de las actividades conexas que desarrolle el empleador, incluso en otro lugar y empresa, sin que aquello constituya un cambio de ocupación que de motivo a un reclamo por despido intempestivo.

TERCERA.- NATURALEZA.- La **TRABAJADORA** se compromete a prestar sus servicios laborales, lícitos y personales, en forma exclusiva para la **COMPAÑÍA**, sin que pueda realizar otras funciones ni por cuenta propia ni por cuenta de terceros, en la clase de trabajo acordado, para lo cual declara tener los conocimientos y capacidades necesarias. Además, la **TRABAJADORA** se obliga a guardar absoluta reserva sobre las informaciones o datos de la **COMPAÑÍA** en la que brindare sus servicios y que llegaren a su conocimiento en razón del trabajo que realiza. Expresamente convienen las partes en que las mejoras en los procedimientos, los descubrimientos e invenciones, así como los trabajos y resultados que se obtengan por las actividades de la **TRABAJADORA**, mientras este preste sus servicios a la **COMPAÑÍA** serán de propiedad exclusiva de esta, la cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos y mejoras.

CUARTA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.- La TRABAJADORA se obliga a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanales, en conformidad con la Ley, en los turnos y dentro de los horarios establecidos por la EMPLEADORA y de acuerdo con sus necesidades y actividades.

QUINTA.- REMUNERACION.- Durante la vigencia del presente contrato, la COMPAÑÍA pagará al trabajador por la prestación de sus servicios la remuneración mensual de DOSCIENTOS CUARENTA DOLARES (US 240,00), que será entregada en la forma y tiempo que acostumbre la COMPAÑÍA, previo a los descuentos legales a que hubiere lugar, como son aportes personales del trabajador al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, retenciones en la fuente por Impuesto a la Renta, en caso de haberlas y los ordenados por el Juez o autoridad competente.

SEXTA.- DURACION.- Este contrato se entenderá como de prueba los primeros noventa días contados desde la fecha de su celebración. Durante este período cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin derecho a indemnización alguna. Vencido este plazo se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo faltante para completar un año. En este caso el empleador o el trabajador deberán notificar a la otra parte su voluntad de darlo por terminado con treinta días de anticipación.

SEPTIMA.- LUGAR DE TRABAJO.- La TRABAJADORA desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las oficinas de la COMPAÑÍA ubicadas en la ciudad de Quito o en el lugar que fuere designado, no obstante tendrá la obligación de trasladarse temporalmente cuantas veces sea necesario en todo el territorio ecuatoriano para el cumplimiento cabal de las funciones encomendadas.

La TRABAJADORA por este acto da expresamente su consentimiento para los cambios de ocupación que dispusiere la COMPAÑÍA, siempre y cuando tales cambios no impliquen disminución de remuneración o categoría.

OCTAVA.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADO.- La TRABAJADORA se obliga a observar rigurosamente y estrictamente las obligaciones inherentes a su cargo, en especial, a no divulgar los procedimientos de la EMPLEADORA ni hacer competencia desleal a la misma. Adicionalmente, serán obligaciones de él TRABAJADOR:

1. Cumplir fielmente las disposiciones legales y reglamentarias y procedimientos internos de la COMPAÑÍA, los mismos que declara conocerlos y aceptarlos plenamente;
2. Dedicar toda su capacidad y esfuerzo a la ejecución de las ordenes impartidas por sus superiores, debiendo reflejar en todos sus actos una buena imagen de la COMPAÑÍA;

3. Informar a su superior inmediato sobre las labores efectuadas, según las instrucciones que al respecto reciba;
4. Abstenerse de dar opiniones a terceras personas respecto a la COMPAÑÍA o al trabajo que ésta realice o sobre cualquier información que hubiere llegado a su conocimiento en razón de las funciones que desarrollará;
5. Dedicar su esfuerzo únicamente al servicio de la COMPAÑÍA estándole expresamente prohibido laborar para otras personas o empresas diferentes a la COMPAÑÍA;
6. Le está expresamente prohibido utilizar para fines personales o no autorizados cualquier marca o nombre comercial o bien de propiedad de la COMPAÑÍA.

NOVENA.- CONTROVERSIAS.- en caso de controversias originadas por el presente contrato, las partes se someten a los jueces competentes de la ciudad de Quito y a los procedimientos laborales establecidos por la Ley.

DECIMA.- SUSCRIPCION.- Las partes se ratifican en todas y cada una de las estipulaciones y declaraciones contenidas en el presente contrato y firman por triplicado.

QUINTA.- OBJETO.- La TRABAJADORA, se compromete a prestar sus labores físicas y personales bajo la dependencia de la COMPAÑÍA en calidad de AUXILIAR DE COMERCIALIZACIÓN, sometiéndose a las estipulaciones del presente contrato, a las reglas del reglamento y estatutos que recibe de sus superiores, a los reglamentos internos y las disposiciones legales aplicables y siendo ser destinado a cumplir las tareas asignadas de las actividades que se detallan en el presente contrato, incluso en otros departamentos de la compañía en caso de ocupación que de

NANCY VASCO NOBOA
FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.

CHICAIZA RONQUILLO
LAURA DEL ROCIO
C. I. 171541997-2

ELABORADO POR: C.U. – R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 13-01-2011

FECHA: 13-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA.
ANÁLISIS DE LOS CONTRATOS

PF9-1/1

La estructura del contrato es la adecuada ya que cuenta con aspectos relevantes como son:

- a) **Acuerdo de las partes:** ya que el contrato es un acuerdo entre las partes, empleado y empleador.
- b) **Prestación de servicios lícitos y personales:** las actividades que va a desempeñar el empleado deben estar bajo las Leyes que rigen el aspecto laboral, además que el trabajador se obliga a brindar sus servicios de manera personal y bajo relación laboral directa.
- c) **Relación de dependencia o subordinación:** bajo esta condición, el trabajador se obliga a someterse a las órdenes e instrucciones del empleador; por lo tanto, el empleador determinará el horario, lugar y forma en que deberá realizarse el trabajo, etc.
- d) **Pago de una remuneración:** todo trabajo debe ser remunerado y el pago no puede ser menor a la remuneración básica vigente.

CONCLUSIÓN:

El contrato individual de trabajo que plantea FRESFLOR cuenta con los aspectos básicos que deben ser de conocimiento de los empleados para su desempeño.

A pesar de no tener definido un horario de trabajo, ya que como nos contaron sus directivos existen pedidos especialmente para eventos que para su cumplimiento requieren de mano de obra fuera de la jornada laboral de 8 horas, pero se hacen pagos de horas extras y suplementarias acorde con las necesidades por lo que se da cumplimiento a las leyes laborales y lo planteado en el Reglamento Interno.

ELABORAD. POR: C.U. – R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 13-01-2011

FECHA: 13-01-2011

PROCESO 3: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°9: Tomar una muestra de contratos laborales y analizar su estructura.

a) CONDICIÓN: No existe un horario de trabajo definido y en el levantamiento de procesos se comprobó que dependiendo las actividades que realicen los empleados, tienen diferentes jornadas. Esto no genera problemas en cuanto al cumplimiento de la Ley ya que queda en manos de la empresa definir los horarios según sus requerimientos pero no existen controles que limiten el trabajo de los empleados.

b) CRITERIO: Según el Reglamento Interno de la empresa, en su Art. 14 expresa que *“Los empleados o trabajadores se comprometen a laborar cumpliendo de manera estricta con el horario determinado por la Empresa y acordado en el Contrato de Trabajo; además se tomaran en cuenta las necesidades, ubicación y naturaleza del trabajo, siendo obligación fundamental del empleado o trabajador, su puntual asistencia al cumplimiento de sus tareas. Este horario se podrá modificar conforme los requerimientos de la empresa siempre que se ajuste al Art. 47 del Régimen Laboral Ecuatoriano, y sea debidamente autorizado por las autoridades de Trabajo.”*

c) CAUSA: No se definen jornadas laborales según las funciones que desempeñan los empleados.

d) EFECTO: Al comparar lo estipulado en el Reglamento Interno de la empresa con el contrato, se pudo evidenciar que no se establecen horarios definidos que pueden estar generando Gastos Operativos innecesarios.

e) CONCLUSIÓN: No se definen horarios de trabajo para los empleados ya que el Reglamento dice que acordará en el Contrato Individual de Trabajo, mientras que en un contrato analizado se menciona que el trabajador se obliga a laborar las jornadas máximas diarias y semanales, en los turnos y dentro de los horarios que estipule el empleador.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Definir horarios de trabajo según lo recomendado por los Jefes de las diferentes áreas de manera que se regulen las jornadas laborales y se pague únicamente lo necesario acorde a las actividades que desempeñen los empleados de manera que se controlen los Gastos administrativos y operativos correspondientes a Salarios y beneficios.

ELABORADO POR: C.U

FECHA: 13-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 13-01-2011

FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.
COMERCIO DE FLORES

PAPELETAS DE PAGO DEL MES DICIEMBRE DE 2010

NUM.EMP : 00005
NOMBRE : CASTELLANOS FLORES MILTON IVAN CIUDAD : QUITO AGENCIA : Q.Tenis
FECHA : 2010.12.31
S.B.UNIF : 274.34 CATEGORIA : AUXILIAR UNO

PORC. S.UNIFICAD: 30 274.34
 BONO RESPONSABIL: 0.00
 DECIMO SEXTO : 0.00
 BON.COMPLEMENTAR: 0.00
 TRANSPORTE : 0.00
 COMP. SALARIALES: 0.00
 HORAS SUPLEMENTA: 101 173.31
 HORAS EXTRAS : 25 57.15
 VIATI/B.CUMPLEAN: 20.00
 SUBSIDIO ANTIGUE: 80.00
 RETROACTIVO SUEL: 0.00
 0.00
 0.00
 0.00
 0.00
 0.00
 0.00

AFORTE-IESS : 47.20
 IMP-RENTA : 0.00
 DESCUENTOS : 148.17
 Cuota Cooperativa 10.00
 Almuerzos 21.65
 DINERS CELULARES 11.20
 Afil. A.F.P Genesis 19.09
 Prestamo Cajita-Fres 4/ 4 26.00
 Vista para todos 3/ 4 50.84
 Compras_Oficina 1/ 1 9.39

10.00
 21.65
 11.20
 19.09
 4/ 4 26.00
 3/ 4 50.84
 1/ 1 9.39

ENTREGADO
NANCY DE MALDONADO
GERENTE

604.80

195.37

A DEPOSITAR : 409.43 en la Cuenta No. 0500090827 en el Banco Internacional

RECIBI CONFORME

CASTELLANOS FLORES M
C.I. 1712904265

FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.
COMERCIO DE FLORES

PAPELETAS DE PAGO DEL MES DICIEMBRE DE 2010

NUM.EMP : 00179
NOMBRE : MEDIAVILLA VINUEZA MIRIAM PATR CIUDAD : QUITO AGENCIA : Q.Tenis
FECHA : 2010.12.31
S.B.UNIF : 240.00 CATEGORIA : AUXILIAR CUATRO

PORC. S.UNIFICAD: 30 240.00
 BONO RESPONSABIL: 200.00
 DECIMO SEXTO : 0.00
 BON.COMPLEMENTAR: 0.00
 TRANSPORTE : 0.00
 COMP. SALARIALES: 0.00
 HORAS SUPLEMENTA: 0 0.00
 HORAS EXTRAS : 19 71.21
 VIATI/B.CUMPLEAN: 0.00
 SUBSIDIO ANTIGUE: 15.00
 RETROACTIVO SUEL: 0.00
 0.00
 0.00
 0.00
 0.00
 0.00

AFORTE-IESS : 29.10
 IMP-RENTA : 0.00
 DESCUENTOS : 205.07
 Almuerzos 1.62
 Pago cuota dinners 5/18 50.41
 Multas 1/ 1 2.00
 Prestamo Cajita-Fres 1/ 1 9.00
 Compras_Oficina 1/ 1 44.46
 Prestamo I.E.S.S 19/23 41.99
 DINERS CELULARES 22.39
 RAUL COHA BARRIGA 33.00

1.62
 5/18 50.41
 1/ 1 2.00
 1/ 1 9.00
 1/ 1 44.46
 19/23 41.99
 22.39
 33.00

ENTREGADO
NANCY DE MALDONADO
GERENTE

526.21

234.17

A DEPOSITAR : 292.04 en la Cuenta No. 0390714813 en el Banco Internacional

RECIBI CONFORME

MEDIAVILLA VINUEZA M
C.I. 1708639883

COMERCIO DE FLORES

NUM.EMP : 00157
NOMBRE : OBANDO NAVARRETE CRISTIAN ALEX CIUDAD : QUITO AGENCIA : S.Ignac
FECHA : 2010.12.31
S.B.UNIF: 240.00 CATEGORIA : AUXILIAR SEIS

PORC. S.UNIFICAD:	30	240.00
BONO RESPONSABIL:		0.00
DECIMO SEXTO :		0.00
BON.COMPLEMENTAR:		0.00
TRANSPORTE :		0.00
COMP. SALARIALES:		0.00
HORAS SUPLEMENTA:	43	64.88
HORAS EXTRAS :	18	36.00
VIATI/B.COMPLEAN:		50.00
SUBSIDIO ANTIGUE:		25.00
RETROACTIVO SUEL:		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00

APORTE-IESS :	31.87
IMP-RENTA :	0.00
DESCUENTOS :	108.95
Almuerzos	21.18
Cuota Cooperativa	20.00
DINERS CELULARES	11.20
Prestamo I.E.S.S	3/24 47.57
Prestamo Cajita-Fres	1/1 9.00

3/24 47.57
1/1 9.00

NANCY DE MALDONADO
GERENTE

415.88

140.82

RECIBI CONFORME

A DEPOSITAR : 275.06 en la Cuenta No. 0640706157 en el Banco Internacional

[Signature]
OBANDO NAVARRETE CRI
C.I. 0401521299

FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA.
COMERCIO DE FLORES

PAPELETAS DE PAGO DEL MES DICIEMBRE DE 2010

NUM.EMP : 00147
NOMBRE : MALDONADO SANTOS ALES AURELIO CIUDAD : G Y E AGENCIA : Naval N
FECHA : 2010.12.31
S.B.UNIF: 240.00 CATEGORIA : AUXILIAR CUATRO

PORC. S.UNIFICAD:	30	240.00
BONO RESPONSABIL:		15.00
DECIMO SEXTO :		0.00
BON.COMPLEMENTAR:		0.00
TRANSPORTE :		0.00
COMP. SALARIALES:		0.00
HORAS SUPLEMENTA:	37	59.96
HORAS EXTRAS :	9	19.66
VIATI/B.COMPLEAN:		0.00
SUBSIDIO ANTIGUE:		35.00
RETROACTIVO SUEL:		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00
		0.00

APORTE-IESS :	29.88
IMP-RENTA :	0.00
DESCUENTOS :	155.63
Almuerzos	14.70
Cuota Cooperativa	10.00
Quincena	50.00
Afil. A.F.P Genesis	25.47
RAUL COKA BARRIGA	11.60
Prestamo I.E.S.S	8/12 43.84

8/12 43.84

GERENTE

NANCY DE MALDONADO

369.62

185.51

RECIBI CONFORME

A DEPOSITAR : 184.11 en la Cuenta No. 1500742982 en el Banco Internacional

[Signature]
MALDONADO SANTOS ALE
C.I. 0913910311

ELABORADO POR: R.B.
FECHA: 14-01-2011

REVISADO POR: G.S
FECHA: 14-01-2011

**FRESFLOR CÍA. LTDA.
ANÁLISIS DE ROLES DE PAGO**

PF12-1/1

N°	NOMBRE	CARGO	RMU	HORAS EXTRAS		HORAS SUPLEMENTARIAS		OTROS INGRESOS	TOTAL
				N° HORS	VALOR	N° HORAS	VALOR		
1	CRISTIA N.O.	AUXILIAR	240	18	36,00	43	64,88	75,00	415,88
2	ALES M.	AUXILIAR	240	9	19,66	37	59,96	50,00	369,62
3	MILTON C.	AUXILIAR	274,34	25	57,15	101	173,31	100,00	604,80
4	MIRIAM M.	AUXILIAR	240	19	71,21	0	0,00	215,00	526,21
5	RAMIRO V.	JEFE COMERC	735,26	0	0,00	0	0,00	234,30	969,56
6	LUIS R.	AUXILIAR	246,91	48	99,48	64	99,30	75,00	520,69

INGRESOS

- Se cumple con el pago de mínimo la remuneración básica de \$240 en el 2010.
- No hay límites para pago de horas extras y suplementarias por esta razón la empresa incurre en altos gastos administrativos que desde el 2011 ya se están regularizando.
- En el pago de otro tipo de ingresos como bonos por antigüedad o viáticos, no existe ningún tipo de problema ya que maneja este tipo de incentivos para los empleados, conforme con el Art. 22 del reglamento interno de la empresa.

EGRESOS

- Se manejan algunos rubros como almuerzos, cuota cooperativa, quincenas, afiliación a seguros, préstamos, etc., en los cuales no existe ninguna observación.

ELABORADO POR: C.U.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 14-01-2011

FECHA: 14-01-2011

PROCESO 3: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°10: Determinar si los horarios de trabajo se cumplen, como se lleva el control de la jornada laboral, descuentos, beneficios, etc.

a) CONDICIÓN: No se controlan las horas extraordinarias y suplementarias por lo que se llegan a hacer pagos que muchas veces no justifican la realización de actividades relacionadas con el giro del negocio.

b) CRITERIO: Según el Art. 55 reg. 1° del Código Laboral, las horas suplementarias no podrán exceder de 4 en el día, ni de 12 en la semana.

Según la Norma Técnica de Auditoría 400-09 *“ASISTENCIA Y PERMANENCIA DE PERSONAL planteada por la INTOSAI: Debe establecerse en la entidad procedimientos apropiados que permitan controlar la asistencia de los servidores, así como el cumplimiento de las horas efectivas de labor.”*

c) CAUSA: No existen políticas que regulen los horarios de trabajo y queda abierta la posibilidad de que los trabajadores estén en la empresa por más tiempo del necesario para cumplir sus funciones.

d) EFECTO: Se generan gastos por pagos de horas extras que no son regulados.

e) CONCLUSIÓN: Se están pagando valores que no están en contra del Código Laboral ni el Reglamento de la empresa, pero no justifican las actividades que realizan los empleados convirtiéndose en gastos innecesarios. El control de permanencia debe estar a cargo de los jefes de cada unidad orgánica, quienes deben cautelar no sólo la presencia física de los servidores a su cargo, durante la jornada laboral, sino también que cumplan efectivamente con las funciones del cargo asignado, generando valor para la institución.

f) RECOMENDACIÓN:***A la Gerente General***

Considerar la limitación de las jornadas de trabajo acorde con las necesidades de la empresa y pagar horas extras en los casos en que ella los autorice conjuntamente con los Gerentes de las áreas, debido a pedidos que requieran justificadamente la atención del personal pertinente, he Implementar un software especializado en control laboral.

ELABORADO POR: C.U.**REVISADO POR: G.S****FECHA: 14-01-2011****FECHA: 14-01-2011**

FRESFLOR CÍA. LTDA
CUESTIONARIO PARA JEFES DE ÁREAS

PF14-1/4

CARGO: Gerente Financiero
FECHA: 13 de diciembre de 2010

1. ¿Cuántas personas trabajan en su área?

Son 6 personas en Quito y una en Guayaquil.

2. ¿Cree que existe una adecuada asignación de tareas según el número de personas que se desempeñan en su área?

Si, ya que se tienen muchas actividades incluyendo a la contabilización que requiere de personal con conocimientos en el tema.

3. ¿El personal que se desempeña en su área cuenta con una preparación técnica y profesional adecuada?

Si aunque es necesario mencionar que hay personas que no tienen un título profesional aún, pero si cumplen las labores diarias.

4. ¿Ha detectado la necesidad de incorporar personal en su área y en qué cargos?

Si, se necesita una persona especializada en Recursos Humanos ya que las tareas están divididas y además un bodeguero de los artículos de floristería ya que renunció hace unos meses y yo me encuentro a cargo de esta área por el momento.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si, es de conocimiento general.

6. ¿Piensa que el organigrama está acorde con las necesidades de la empresa?

No, ya que falta la incorporación de algunas áreas y un análisis de las necesidades en cada proceso.

7. ¿Considera que FRESFLOR y usted como jefe de área, impulsan al desarrollo profesional de los empleados?

Si, ya que se especializan en sus funciones y además se da rotación que permite tener amplios conocimientos.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

CUESTIONARIO PARA JEFES DE ÁREAS

CARGO: Gerente de Compras

FECHA: 14 de diciembre de 2010

1. ¿Cuántas personas trabajan en su área?

Una persona.

2. ¿Cree que existe una adecuada asignación de tareas según el número de personas que se desempeñan en su área?

No, ya que a mi cargo se encuentra todo el proceso de compras y algunas tareas adicionales como cálculo de Horas Extras, compras de suministros, etc.

3. ¿El personal que se desempeña en su área cuenta con una preparación técnica y profesional adecuada?

Si, más que nada la experiencia que tengo en el puesto.

4. ¿Ha detectado la necesidad de incorporar personal en su área y en qué cargos?

Si, es necesario un Auxiliar de Compras para que puede incluso desempeñar mis actividades en caso de que yo no asista por alguna eventualidad.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si.

6. ¿Piensa que el organigrama está acorde con las necesidades de la empresa?

No, porque tiene algunas deficiencias.

7. ¿Considera que FRESFLOR y usted como jefe de área, impulsan al desarrollo profesional de los empleados?

Si, se conoce mucho del negocio.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

CUESTIONARIO PARA JEFES DE ÁREAS

CARGO: Gerente de Ventas

FECHA: 14 de diciembre de 2010

1. ¿Cuántas personas trabajan en su área?

Son 4 personas: 2 cajeros, un auxiliar de ventas y la jefe de área.

2. ¿Cree que existe una adecuada asignación de tareas según el número de personas que se desempeñan en su área?

Si, ya que hay coordinación en el trámite de los pedidos y demás actividades.

3. ¿El personal que se desempeña en su área cuenta con una preparación técnica y profesional adecuada?

Si, se ha contratado personas con conocimientos y experiencia.

4. ¿Ha detectado la necesidad de incorporar personal en su área y en qué cargos?

No es necesario.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si.

6. ¿Piensa que el organigrama está acorde con las necesidades de la empresa?

Si, aunque es un poco limitado ya que no muestra todas las áreas.

7. ¿Considera que FRESFLOR y usted como jefe de área, impulsan al desarrollo profesional de los empleados?

Si, se ayuda al crecimiento profesional y especialización.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA
CUESTIONARIO PARA JEFES DE ÁREAS

PF14-4/4

CARGO: Gerente de Comercialización
FECHA: 15 de diciembre de 2010

1. ¿Cuántas personas trabajan en su área?

4 personas en la parte de arreglos florales y 3 choferes para transportar los pedidos y las compras.

2. ¿Cree que existe una adecuada asignación de tareas según el número de personas que se desempeñan en su área?

Sí, permite procesar todos los pedidos.

3. ¿El personal que se desempeña en su área cuenta con una preparación técnica y profesional adecuada?

Sí, hay 2 personas que trabajan más de 14 años y los demás han ido conociendo y aprendiendo del negocio.

4. ¿Ha detectado la necesidad de incorporar personal en su área y en qué cargos?

No ha existido necesidad.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si.

6. ¿Piensa que el organigrama está acorde con las necesidades de la empresa?

No, tiene algunas deficiencias.

7. ¿Considera que FRESFLOR y usted como jefe de área, impulsan al desarrollo profesional de los empleados?

Si, se conoce mucho del negocio y se depende de la creatividad de los floristas.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ELABORADO POR: R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 17-01-2011

FECHA: 17-01-2011

FRESFLOR CÍA. LTDA
TABULACIÓN DEL CUESTIONARIO PARA JEFES DE ÁREAS

1. ¿Cuántas personas trabajan en su área?

3 de 4 Jefes de área cuentan con personal en sus áreas.

2. ¿Cree que existe una adecuada asignación de tareas según el número de personas que se desempeñan en su área?

3 de 4 jefes piensan que hay una correcta asignación de tareas a sus empleados.

3. ¿El personal que se desempeña en su área cuenta con una preparación técnica y profesional adecuada?

3 de 4 jefes piensan que su personal cuenta con una adecuada preparación.

4. ¿Ha detectado la necesidad de incorporar personal en su área y en qué cargos?

2 jefes de área muestran la necesidad de incorporar personal.

5. ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si hay difusión del organigrama.

6. ¿Piensa que el organigrama está acorde con las necesidades de la empresa?

Todos los jefes de área piensan que el organigrama no está actualizado y presenta deficiencias.

7. ¿Considera que FRESFLOR y usted como jefe de área, impulsan al desarrollo profesional de los empleados?

Todos los jefes de área piensan que si hay impulso al desarrollo profesional de los empleados.

CONCLUSIONES:

- Existe falta de personal en las áreas de Compras y Financiero.
- El personal si cuenta con preparación profesional y se impulsa a su desarrollo.
- No se está de acuerdo con el organigrama actual.

ELABORADO POR: C.U.- R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 17-01-2011

FECHA: 17-01-2011

PROCESO 3: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°11: Conocer si existe un número apropiado de personas desempeñando las actividades en las distintas áreas y analizar la estructura organizacional.

a) CONDICIÓN: Las áreas de Compras y Financiero requieren personal, además se piensa que la estructura que presenta el organigrama actual no está actualizado y no refleja la realidad de FRESFLOR.

b) CRITERIO: La Norma Técnica de Control Interno 100-03 “*ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ENTIDAD*” planteada por la INTOSAI, expresa que “*Cada entidad debe diseñar su organización en base al criterio de racionalidad, de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones.*”

La organización de una entidad proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas. Involucra aspectos tales como:

- a) determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad;*
- b) integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas;*
- c) la jerarquización de la autoridad, de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo, actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad; y,*
- d) identificación de áreas clave y líneas de información.”*

c) CAUSA: La parte organizacional se ha ido adecuando según las necesidades de cada área, más no se ha planteado un organigrama basado en la realidad de la empresa es por esto que la organización actual no es compartida por los Jefes de las áreas examinadas.

d) EFECTO: Falta de personal en algunas áreas, no existe una distribución de personal acorde a las necesidades de la empresa, se recarga funciones a los jefes de áreas, se alarga la jornada laboral en ciertos empleados, no se definen las áreas críticas como ej. RRHH.

e) CONCLUSIÓN: La estructura orgánica que se maneja no está actualizada según los requerimientos de las áreas que en la realidad son relevantes para el desempeño de la empresa. A su vez se ha detectado la necesidad de contratar personal ya que ciertas funciones se están delegando a los Gerentes por lo que se adicionan actividades a sus jornadas normales.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Reformar la estructura orgánica y funcional de la empresa ya que no refleja su situación actual, además que por el crecimiento propio de la organización se ha detectado la necesidad de incorporar personal que apoye a las actividades de los Gerentes por lo que se debe hacer un análisis de la organización interna de la empresa que mejore el rendimiento de los empleados y permita la consecución del Plan Estratégico.

ELABORADO POR: C.U.

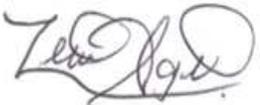
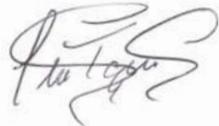
FECHA: 17-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 17-01-2011

ACTA DE REUNION DE TRABAJO

TIPO DE CONTROL:	VERIFICACION PRELIMINAR:	EXAMEN ESPECIAL:	AUDITORIA DE GESTION:	X	AUDITORIA AMBIENTAL:	OTROS:
ACTIVIDAD DE CONTROL:	Verificar como se da la contabilización y el tratamiento de nómina.					
OBJETO REUNION:	Entrevista con los encargados de nómina					
COORDINADOR:	Ing. Carla Urresta					
LUGAR:	Instalaciones de FRESFLOR - calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa					
FECHA:	18 de enero del 2010	HORA INICIO:	9:00 a.m.	HORA FIN:	11:00 a.m.	
INVITADOS						
No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	No	APELLIDOS Y NOMBRES	DEPENDENCIA	
1	Cecilia Vega	G. de Ventas	2	Ing. Juan Carlos Tapia	Gerencia Adm-Fin.	
3	Sra. Irene Aguinaga	G. de Compras				
No	TEMAS ANALIZADOS					
1	Tratamiento de Nómina					
2	Registro de Nómina					
DESARROLLO						
<p>Inicia la entrevista con los involucrados en el tratamiento de nómina ya que no se cuenta con un área de Recursos Humanos definida. El Ing. Tapia tiene a su cargo todo lo relacionado con el IESS como son: avisos de entrada, avisos de salida, décimo tercero, décimo cuarto, Fondos de reserva, entre las funciones principales. La Sra. Aguinaga se encarga del cálculo de horas extras y luego estas dos personas pasan un reporte a la Sra. Cecilia Vega quien consolida la información, elabora los roles de pago y tramita su liquidación, estas se hacen mediante transferencia bancaria.</p> <p>El Ing. Tapia está encargado de vacaciones, seguros, el ingreso de nuevas personas en nómina. Además la Sra. Aguinaga nos comenta que no hay límites en las horas extras ya que en temporadas altas o cuando hay eventos se deben cumplir los pedidos tal como desee el cliente y por esta razón se lleva un control del horario adicional. FRESFLOR trabaja todos los días incluyendo sábados y domingos. Se exceptúa fin de año.</p>						

ACTIVIDADES PENDIENTES			
No	CONCEPTO	RESPONSABLE	FECHA ENTREGA
1	Ninguna		
COMPROMISOS			
Analizar las recomendaciones propuestas para el tratamiento de nómina.			
CONCLUSIONES			
Se debe plantear la creación del Departamento de RRHH ya que permitirá tener un seguimiento de nómina y tendrá en cuenta nuevas funciones como capacitación, incentivos, multas, e incluso orientación, recomendaciones que mejorarán el ambiente interno de la empresa.			
OBSERVACIONES			
Se trabajan horas extras ilimitadas.			
FIRMAS DE ASISTENTES			
			
ROL / NOMBRE	Gerente de Ventas	ROL / NOMBRE	Gerente de Compras
			
ROL / NOMBRE		ROL / NOMBRE	Gerente Financiero

ELABORADO POR: C.U.- R.B.

REVISADO POR: G.S

FECHA: 18-01-2011

FECHA: 18-01-2011

PROCESO 3: ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA N°12: Verificar como se da la contabilización y el tratamiento de nómina.

a) CONDICIÓN: Las funciones relativas al tratamiento de nómina están dispersas por lo que los Gerentes de otras áreas tienen más funciones que desempeñar y no se puede dar un seguimiento de la evolución del talento humano, sus remuneraciones, supervisión, horarios de trabajo, etc.

b) CRITERIO: La Norma Técnica de Control Interno 100-05 “SEGREGACIÓN DE FUNCIONES” planteada por la INTOSAI, expresa que “*La dirección de las entidades deben limitar las tareas de sus unidades y servidores, de modo que exista independencia y separación entre funciones incompatibles.*”

El titular de la entidad debe tener cuidado en definir las tareas de las unidades y sus servidores, de manera que exista independencia y separación de funciones incompatibles que, entre otras, son: autorización, ejecución, registro, custodia de fondos, valores y bienes y, control de las operaciones.

*Las funciones y responsabilidades deben distribuirse sistemáticamente a varias personas para asegurar un equilibrio eficaz entre los poderes y facultades delegadas. **Entre las funciones clave figuran la autorización y el registro de las transacciones, la emisión de planillas y documentos de remuneraciones.** Sin embargo, la colusión puede reducir o eliminar la efectividad de esta práctica de control interno. Una entidad pequeña puede que no tenga suficiente personal empleado para aplicar la segregación de funciones plenamente. En tal caso, la dirección debe ser consciente del riesgo que ello implica y compensar el defecto con otros controles.*

La rotación del personal contribuye a que los aspectos centrales de las transacciones o hechos contables, no se concentren en una sola persona por un espacio de tiempo prolongado.”

c) CAUSA: Inexistencia de una Jefatura de Recursos Humanos para el control, supervisión, tratamiento de nómina y funciones relativas al talento humano.

d) EFECTO: No existe un seguimiento del desempeño de cada empleado, sus remuneraciones, su desempeño y control sobre sus horarios de trabajo.

e) CONCLUSIÓN: No contar con una Jefatura de Recursos Humanos, ha generado algunos problemas en el tratamiento de nómina así como en el control y supervisión de los horarios de trabajo de manera que las actividades que se realicen sean eficientes, efectivas y contribuyan con la Gestión de la empresa.

Además ha generado más trabajo para los Gerentes de otras áreas causando demoras y a su vez un recargo de las funciones que desempeñan.

f) RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Crear una dependencia para el tratamiento del Recurso Humano ya que la empresa cuenta con más de 50 empleados y las funciones relativas a nómina aparte de estar dispersas, complican las labores de los Gerentes de otras áreas además imposibilita tener un seguimiento del desempeño de los empleados.

Implementar un sistema para el control del desempeño a través de Indicadores por área.

ELABORADO POR: C.U.

FECHA: 18-01-2011

REVISADO POR: G.S

FECHA: 18-01-2011

5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

MEMORANDO AGCUM-2011-001



PARA: GERENTE GENERAL FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
FECHA: 1 de febrero del 2011

De conformidad con lo dispuesto en la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 en donde se señala la presentación de un Informe Final, me permito adjuntar a continuación, el documento que contiene los resultados de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, cuyas instalaciones se encuentran en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.

Cabe indicar que estos resultados constituyen el borrador del informe y se comunican con el fin de que las personas relacionadas con las actividades examinadas presenten los justificativos y puntos de vista que estimen pertinentes, los que serán considerados en la elaboración del Informe Final, el mismo que será notificado oportunamente.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written in a cursive style.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2011-002



PARA: GERENTE GENERAL FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
FECHA: 2 de febrero del 2010

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, según Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001.

Esta diligencia se llevará a cabo el 4 de febrero del 2011, a las 9:00 a.m. en la sala de reuniones de la empresa "Alter Ego" Auditores & Consultores, ubicada la calle Rumipamba N63-875 y Vasco de Contreras, de la ciudad de Quito.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is written in a cursive style.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2011-003

PARA: GERENTE FINANCIERO FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
FECHA: 2 de febrero del 2010

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, según Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001.

Esta diligencia se llevará a cabo el 4 de febrero del 2011, a las 9:00 a.m. en la sala de reuniones de la empresa "Alter Ego" Auditores & Consultores, ubicada la calle Rumipamba N63-875 y Vasco de Contreras, de la ciudad de Quito.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is positioned below the text 'Atentamente,'.

Ing. Michelle Rivadeneira



MEMORANDO AGCUM-2011-004

PARA: GERENTE DE COMPRAS FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
FECHA: 2 de febrero del 2010

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, según Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001.

Esta diligencia se llevará a cabo el 4 de febrero del 2011, a las 9:00 a.m. en la sala de reuniones de la empresa "Alter Ego" Auditores & Consultores, ubicada la calle Rumipamba N63-875 y Vasco de Contreras, de la ciudad de Quito.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2011-005

PARA: GERENTE DE VENTAS FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
FECHA: 2 de febrero del 2010

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, según Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001.

Esta diligencia se llevará a cabo el 4 de febrero del 2011, a las 9:00 a.m. en la sala de reuniones de la empresa "Alter Ego" Auditores & Consultores, ubicada la calle Rumipamba N63-875 y Vasco de Contreras, de la ciudad de Quito.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is positioned below the closing text.

Ing. Michelle Rivadeneira

MEMORANDO AGCUM-2011-006

PARA: JEFE DE COMERCIALIZACIÓN FRESFLOR CÍA. LTDA.
DE: GERENTE GENERAL ALTER EGO AUDITORES
ASUNTO: CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
FECHA: 2 de febrero del 2010

Por medio de la presente, convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados del borrador del informe de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, según Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001.

Esta diligencia se llevará a cabo el 4 de febrero del 2011, a las 9:00 a.m. en la sala de reuniones de la empresa "Alter Ego" Auditores & Consultores, ubicada la calle Rumipamba N63-875 y Vasco de Contreras, de la ciudad de Quito.

En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando el nombre, apellido y cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michelle Rivadeneira', is positioned below the closing text.

Ing. Michelle Rivadeneira

**LISTADO DE AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS INVITADOS A LA CONFERENCIA FINAL DE
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO	NÚM DE MEMO	FECHA DE LA NOTIFICAC.	FIRMA
ING. NANCY VASCO	GERENTE GENERAL	AGCUM-2011-002	02/02/2011	
ING. JUAN CARLOS TAPIA	GERENTE FINANCIERO	AGCUM-2011-003	02/02/2011	
ING. IRENE AGUINAGA	GERENTE DE COMPRAS	AGCUM-2011-004	02/02/2011	
ING. CECILIA VEGA	GERENTE DE VENTAS	AGCUM-2011-005	02/02/2011	
ING. RAMIRO VASCO	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN	AGCUM-2011-006	02/02/2011	

5.3.1 Informe de auditoría



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE ADQUISICIONES, VENTAS,
ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y OPERACIONAL DE FRESFLOR CÍA. LTDA,
PARA EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010.**



Quito - Ecuador

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo del examen

Medir y analizar los niveles de Eficiencia, Eficacia y Economía dentro de los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., realizando un análisis profesional dentro de un marco ético.

Objetivos del Examen

➤ **Objetivo General**

Efectuar una Auditoría de Gestión a FRESFLOR Cía. Ltda. con el objeto de determinar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía, proporcionando a la Gerencia un informe con recomendaciones que fortalezcan la Gestión de la empresa.

➤ **Objetivos Específicos**

- g. Realizar una evaluación de Control Interno los procesos que se manejan en la empresa FRESFLOR Cía. Ltda. para detectar áreas críticas y oportunidades de mejora.
- h. Evaluar los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento de recursos humanos, financieros y materiales con la aplicación de indicadores de gestión y financieros.

- i. Presentar un Informe compuesto de Conclusiones y Recomendaciones que apoye la toma de decisiones orientadas al mejoramiento de la gestión de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda.

Alcance de Examen

La Auditoría de Gestión se aplicó a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., durante el ejercicio económico del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, y el trabajo de Auditoría se contempla desde el 1 de diciembre del 2010 al 4 de febrero del 2011.

La auditoría de gestión se realizó a la matriz de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., cuyas instalaciones se ubican en la calle Juan Galarza N°118 y Av. La Prensa, en la ciudad de Quito, en cumplimiento a la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 con fecha 30 de noviembre del 2010.

Componentes Auditados

En el presente trabajo se analizarán los siguientes componentes distribuidos por áreas:

- **Adquisiciones:** La materia prima utilizada por la empresa, en gran parte es adquirida en fincas florícolas, por lo que la planificación de abastecimiento es un punto clave que incluso llega a afectar a las ventas en caso de no contar con la suficiente cantidad acorde a la demanda. Mantener un adecuado almacenamiento y conservación de la materia, a fin de que no pierda sus características esenciales; además de contar con una clasificación adecuada de todos los insumos que sirven para generar los productos terminados, son las funciones esenciales de esta área.

- **Ventas:** esta Área se encarga de procesar los pedidos de los clientes según cotizaciones, vía telefónica, internet, o clientes particulares en almacenes; además se encarga de asegurar la entrega según las condiciones acordadas.

Mantiene contacto con clientes para controlar que se pueda cumplir con la demanda y mantener los niveles de ventas o si es posible elevar estos volúmenes.

También se encarga de promocionar a la empresa y los productos que se ofrecen aplicando estrategias especiales según la estacionalidad, eventos, ferias, etc., aprovechando así las oportunidades que ofrece el mercado para tener más clientes.

- **Administrativo-Financiero:** Tiene como objetivo fundamental maximizar la productividad de los activos financieros para lo cual ha implementado planes para aplicaciones de capital, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones, obtención de fondos, y suministro de capital procurando disponer con los recursos necesarios para la productividad de cada área de la empresa.

- **Operacional:** Actualmente maneja un alto stock: 80 variedades entre plantas, flores, rosas y minirosas, mantiene un abastecimiento de aproximadamente 200 artículos de floristería y jardinería; y, pone a disposición del público más de 100 diseños de arreglos florales según sus necesidades y gustos.

Es en esta Área donde se formulan y desarrollan métodos más propicios para elaborar productos, suministrar y coordinar la disponibilidad de

recursos y se operan los equipos pertinentes para la obtención de productos terminados.

Indicadores Utilizados

INDICADORES DE GESTION	
VISIÓN	$Visión = \frac{Trabajadores _ que _ la _ conocen}{Total _ trabajadores}$
	$Visión = \frac{Trabajadores _ que _ la _ comparten}{Total _ trabajadores}$
MISIÓN	$Misión = \frac{Trabajadores _ que _ la _ conocen}{Total _ trabajadores}$
	$Misión = \frac{Trabajadores _ que _ participan _ en _ su _ definición}{Total _ trabajadores}$
OBJETIVOS	$Objetivos = \frac{Objetivos _ alcanzados}{Objetivos _ definidos}$
ESTRATEGIAS	$Estrategias = \frac{Estrategias _ Im plementadas}{Total _ estrategias}$
POLÍTICAS	$Políticas = \frac{Políticas _ aplicadas}{Políticas _ establecidas}$
INDICADORES DE EFICACIA	
EFICACIA PROGRAMÁTICA	$Eficacia _ Programática = \frac{Metas _ Alcanzadas}{Metas _ Programadas}$

EFICIENCIA DEL TRABAJO	
GASTO LABORAL POR EMPLEADO	$= \frac{\text{Gastos Laborales} * 100}{\text{Pr omedio de trabajador}}$
UTILIDADES POR TRABAJADOR	$= \frac{\text{Utilidad Total}}{\text{Pr omedio de trabajador}}$
ÍNDICE DE FRECUENCIA DE ACC. LABORALES	IFAL = (A * 1,000,000)/HTER
SALARIO PROMEDIO	Salario Promedio = S/VN
PRODUCTIVIDAD	Productividad = VN/T
CICLO DE FABRICACIÓN	CF = TP/ (TP + TI + TT + TA)

INDICADORES FINANCIEROS	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo} * 100}{\text{Total de Activos}}$
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo} * 1}{\text{Ventas netas}}$
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	$\frac{\text{Utilidad neta del periodo}}{\text{Patrimonio}}$
CAPITAL DE TRABAJO NETO	=Activo Cte-Pasivo Cte
ENDEUDAMIENTO	$= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

Misión

“ Distribuir y comercializar flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería de calidad con diseños originales y variedad a precios competitivos para las personas, empresas e instituciones a nivel nacional basando nuestras actividades empresariales en creatividad, trabajo en equipo, honestidad, transparencia y respeto.”

Visión

VISIÓN 2013

“Seremos una empresa líder en la distribución y comercialización de flores, plantas, arreglos florales, artículos de floristería y jardinería para las personas, empresas e instituciones en el mercado nacional a través del mejoramiento continuo y la eficiencia en las operaciones de modo que se refleje una respuesta rápida al comportamiento del mercado por medio de la creatividad, honestidad y respeto de cada uno de los miembros de la compañía para satisfacción de los clientes, directivos y proveedores.”

FODA

➤ FORTALEZAS

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Compra de materia prima de calidad• Convenios con proveedores	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso con el Cliente• Productos de calidad e innovadores• Vehículos propios para transporte de mercadería• Equipo técnico adecuado	<ul style="list-style-type: none">• Cumple con sus obligaciones crediticias• No hay rotación significativa en puestos gerenciales.	<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo Participativo• Ambiente laboral agradable• Estabilidad Laboral• Infraestructura acorde con el giro de negocio

➤ OPORTUNIDADES

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Costos de materias primas estables• Mayor información para negociaciones• Facilidades para pago en adquisiciones	<ul style="list-style-type: none">• Amplio mercado• Poder adquisitivo de los clientes• Facilidad transaccionalidad• Regulaciones para comercio electrónico• Apertura para la promoción empresarial• Posicionamiento en la mente del cliente - Fidelidad• Publicidad realizada por los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a créditos productivos• Acceso a información empresarial• Mejoras en el Control Interno.• Posibilidad de financiarse a través de la Bolsa de Valores.• Cuenta con Plan Estratégico en proceso de implantación• Manuales de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• Amparo Legal• Contrato de personas con discapacidad• Avance tecnológico para la producción y conservación del producto• Optar por un sistema de información acorde con las necesidades.• Implantación de BSC.• Certificaciones – ISO 9000

➤ DEBILIDADES

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Falta de coordinación con el Área de Ventas en la adquisición de productos para comercializar, ocasionando desperdicios.	<ul style="list-style-type: none">• No cuenta con Investigaciones de mercado• No hay políticas de venta definidas• No cuenta con Manuales de Procedimientos	<ul style="list-style-type: none">• No dispone de Área de Talento Humano• No se realizan análisis financieros ni de gestión• No cuenta con un Área de Auditoría Interna.	<ul style="list-style-type: none">• No existe un Área definida.• No se plantea un presupuesto operacional• No se cuenta con un software acorde a las necesidades de la empresa

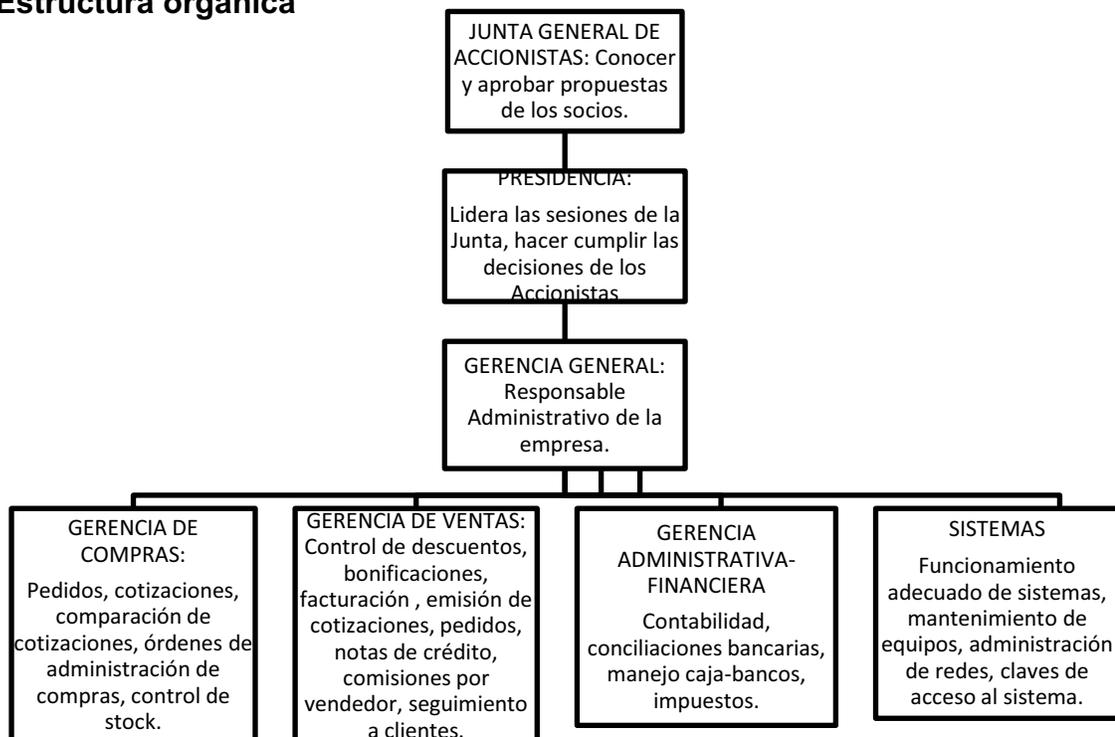
➤ AMENAZAS

ADQUISICIONES	VENTAS	FINANCIERO - ADMINISTRAT.	OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none">• Poca oferta de materia prima• Importación de materia prima con costos altos o con restricciones.• Incumplimiento por parte de proveedores.• Baja calidad de la materia prima.	<ul style="list-style-type: none">• Disminución en la demanda de los productos• Aumento de mercado informal• Competencia• Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none">• Problemas políticos y legales a nivel de Gobierno que afecten la productividad.	<ul style="list-style-type: none">• Problemas ambientales que afecten la producción.

Base legal

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	<ul style="list-style-type: none"> •El Estado garantizará el derecho al trabajo
LEY DE COMPAÑÍAS Y MERCADO DE VALORES	<ul style="list-style-type: none"> •Empresa de Responsabilidad Limitada
CÓDIGO DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> •La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa.
CÓDIGO DE COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> •Acto de comercio: La compra o permuta de cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas.
LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA EN EL ECUADOR	<ul style="list-style-type: none"> •IVA •Impuesto a la Renta
LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> •Empresa Obligada a Llevar Contabilidad •Comprobantes de Venta y Retención Autorizados
LEY ÓRGANICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR	<ul style="list-style-type: none"> •Norma las relaciones entre los proveedores y los consumidores de un bien o servicio.
LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL	<ul style="list-style-type: none"> •Marca Registrada
NIC´S, NIIF´S, PCGA´S	<ul style="list-style-type: none"> •Normas para la contabilidad y presentación de Estados Financieros

Estructura orgánica



Objetivo de la entidad

“Empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización y distribución de flores, artículos de floristería, plantas, arreglos y decoraciones florales, semillas, abonos agrícolas, entre otros productos enfocados al mantenimiento de flores y plantas en general.”

Servidores Relacionados

NOMBRE DEL FUNCIONARIO	CARGO
LCDA. NANCY VASCO	GERENTE GENERAL
ING. JUAN CARLOS TAPIA	GERENTE FINANCIERO
SRA. IRENE AGUINAGA	GERENTE DE COMPRAS
TNLG. CECILIA VEGA	GERENTE DE VENTAS
SR. RAMIRO VASCO	JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

Adicionalmente, el Anexo 1 detalla la nómina de los servidores relacionados con las actividades auditadas.

CAPÍTULO III

RESULTADOS POR COMPONENTE

➤ **ADQUISICIONES**

- 1) Existe un alto volumen de productos para bajas en las adquisiciones, considerando que la mayoría de proveedores se mantienen desde hace más de 10 años, por esta razón no se han hecho constataciones sobre las condiciones de los productos en las fincas proveedoras de FRESFLOR.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente de Compras

Evaluar periódicamente, la calidad de los productos de las diferentes fincas de manera que se adquieran flores en mejores condiciones, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se reduzcan los niveles de desperdicios en el momento que se realizan las adquisiciones.

Es importante analizar la posibilidad de evaluar a otras fincas ya que existen cultivos aledaños a Quito que pueden ser considerados, de manera que se analice la calidad de los productos que éstas ofrecen tratando de disminuir los desperdicios.

- 2) La Gerente de Compras realiza las adquisiciones basándose en la experiencia con la que cuenta ya que se ha desempeñado en el cargo desde hace varios años por lo que tiene un vasto conocimiento de los proveedores, pero en el análisis realizado se evidenció que ciertos

productos son comprados en mayores volúmenes de los que se venden.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Considerar la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.

Al Gerente de Compras

Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden almacenarse.

➤ VENTAS

- 3) Durante los últimos años la empresa no ha planteado estrategias enfocadas al cliente, teniendo en cuenta que el 50% de sus ventas son aportadas por consumidores finales, es importante realizar análisis del mercado que no sólo se basen en la demanda que tradicionalmente acude a la empresa, sino que también se atraiga a nuevos potenciales consumidores y se llegue a más segmentos de mercado.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente de Ventas

Elaborar análisis periódicos de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.

- 4) Las ventas a crédito pueden ser una alternativa muy cómoda para los pagos de los clientes que incluso generarían un incremento en ventas. Por ser una empresa conservadora se trata de manejar las ventas al contado más que por créditos.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Disponer a la Gerente de Ventas la posibilidad de formalizar las políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca FRESFLOR de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.

- 5) FRESFLOR mantiene sucursales en lugares estratégicos según el segmento de mercado al que trata de satisfacer a través de sus productos, pero las ventas en las sucursales son muy bajas con relación a la matriz, además que no se cuentan con controles definidos para la supervisión de las operaciones en estos puntos.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Disponer a la Gerente de Ventas la determinación de procedimientos adecuados para controlar las sucursales, incrementar su productividad y rendimiento, logrando que estos locales aporten significativamente a las ventas de la empresa.

- 6) Después del análisis respectivo en comercialización y ventas, se identifica claramente la necesidad de separar estas áreas ya que mantienen jefes independientes, personal especializado y funciones específicas, recordando que la Gerente de Ventas también realiza parte del tratamiento de nómina por lo que su trabajo va más allá de la dirección y supervisión de su área.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Separar a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida.

Actualizar el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.

➤ ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

- 7) Se realizan evaluaciones esporádicas de la productividad a través de las cifras que se presentan en los Estados Financieros, pero se debe

tomar en cuenta que al estar en proceso de implantación el BSC, los indicadores permiten monitorear permanentemente el desempeño de la organización y generan alertas de manera oportuna para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Realizar evaluaciones periódicas de los indicadores de Gestión y Financieros convirtiéndose en herramientas facilitadoras para la supervisión del cumplimiento del Plan Estratégico.

Adoptar un software especializado para la implantación del Balanced Scorecard que complemente el monitoreo de las actividades que se desarrollan en FRESFLOR.

- 8) No existen procedimientos para la selección e inducción del nuevo personal producto de la inexistencia de una Jefatura de Recursos Humanos.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Considerar la posibilidad de crear un Manual para la selección e inducción del nuevo personal, de manera que se tengan procedimientos basados en criterios técnicos a más de la experiencia que tienen los Directivos de la empresa reconociendo las habilidades y aptitudes de todos los aspirantes.

Definir lo antes posible un área de Recursos Humanos que pueda tramitar el ingreso del personal luego de los análisis correspondientes y que a su vez valide la información presentada por los aspirantes.

- 9) No se definen horarios de trabajo para los empleados ya que el Reglamento dice que acordará en el Contrato Individual de Trabajo, mientras que en un contrato analizado se menciona que el trabajador se obliga a laborar las jornadas máximas diarias y semanales, en los turnos y dentro de los horarios que estipule el empleador.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Definir horarios de trabajo según lo recomendado por los Jefes de las diferentes áreas de manera que se regulen las jornadas laborales y se pague únicamente lo necesario acorde a las actividades que desempeñen los empleados de manera que se controlen los Gastos administrativos y operativos correspondientes a Salarios y beneficios.

- 10) Se están pagando valores que no están en contra del Código Laboral ni el Reglamento de la empresa, pero no justifican las actividades que realizan los empleados convirtiéndose en gastos innecesarios. El control de permanencia debe estar a cargo de los jefes de cada unidad orgánica, quienes deben cautelar no sólo la presencia física de los servidores a su cargo, durante la jornada laboral, sino también que cumplan efectivamente con las funciones del cargo asignado, generando valor para la empresa.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Considerar la limitación de las jornadas de trabajo acorde con las necesidades de la empresa y pagar horas extras en los casos en que ella los autorice conjuntamente con los Gerentes de las áreas, debido a pedidos que requieran justificadamente la atención del personal pertinente.

- 11) La estructura orgánica que se maneja no está actualizada según los requerimientos de las áreas que en la realidad son relevantes para el desempeño de la empresa. A su vez se ha detectado la necesidad de contratar personal ya que ciertas funciones se están delegando a los Gerentes por lo que se adicionan actividades a sus jornadas normales.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Reformar la estructura orgánica y funcional de la empresa ya que no refleja su situación actual, además que por el crecimiento propio de la organización se ha detectado la necesidad de incorporar personal que apoye a las actividades de los Gerentes por lo que se debe hacer un análisis de la organización interna de la empresa que mejore el rendimiento de los empleados y permita la consecución del Plan Estratégico.

- 12) No contar con una Jefatura de Recursos Humanos, ha generado algunos problemas en el tratamiento de nómina así como en el control y supervisión de los horarios de trabajo de manera que las actividades

que se realicen sean eficientes, efectivas y contribuyan con la Gestión de la empresa. Además ha generado más trabajo para los Gerentes de otras áreas causando demoras y a su vez un recargo de las funciones que desempeñan.

RECOMENDACIÓN:

A la Gerente General

Crear una dependencia para el tratamiento del Recurso Humano ya que la empresa cuenta con más de 50 empleados y las funciones relativas a nómina aparte de estar dispersas, complican las labores de los Gerentes de otras áreas; además imposibilita tener un seguimiento del desempeño de los empleados.

OPINIÓN DEL AUDITOR

En base a los análisis realizados y los resultados obtenidos, se manifiesta que a pesar de la existencia de un riesgo moderado en las operaciones de la empresa FRESFLOR Cía. Ltda., y por la falta de manuales de procedimientos que permitan detallar las actividades y tareas en cada una de las áreas, existe una RAZONABILIDAD en el desempeño de la comercialización de flores y artículos de floristería enfocándose al cumplimiento del Plan Estratégico y manteniendo una estabilidad en sus operaciones gracias a la experiencia y profesionalismo de sus directivos, lo que le ha permitido posicionarse como una empresa prestigiosa y reconocida a nivel nacional.

Con las recomendaciones expuestas quedan a disposición de la Gerencia, alternativas que permitan mejorar sus operaciones y fortalecer el control interno.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

CONCLUSIONES

1. Las áreas que tienen ciertas deficiencias en el control interno son: Administrativo-Financiero principalmente por la falta del área de Talento Humano; y, Adquisiciones porque se ha delegado toda la responsabilidad de esta área a una sola persona por lo que en su ausencia se pueden ver afectadas las operaciones.
2. Los niveles de eficacia, eficiencia y economía de manera general son aceptables pero existen recursos, como las sucursales que pueden aportar más a la organización.
3. Los indicadores analizados permiten evidenciar que la gestión y desempeño de la organización está encaminada al cumplimiento del Plan estratégico, y los indicadores financieros requieren un análisis periódico para mantener un monitoreo permanente del manejo de los recursos.
4. El Informe de Auditoría planteado presenta conclusiones y recomendaciones enfocadas al planteamiento de políticas, manuales de procedimientos y cambios en aspectos administrativos, que de ser adoptadas por los Directivos de FRESFLOR, pueden ayudar a que la Gestión se encamine en el mejoramiento continuo.

RECOMENDACIONES

1. Mejorar el control interno de la organización, ya que por ser una empresa familiar, la mayoría de actividades son delegadas por la confianza que se tiene en los directivos, pero la formalización de políticas, permitirá contar con un mejor desempeño.
2. Monitorear permanentemente los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de manera que se asegure un desempeño óptimo de la organización.
3. Evaluar periódicamente los resultados de los indicadores planteados en la Auditoría y complementarlos con la implantación del BSC.
4. Considerar la adopción de las recomendaciones planteadas en el Informe de Auditoría en relación a la situación actual de FRESFLOR contribuyendo al mejoramiento continuo de sus operaciones.

Atentamente,



Ing. Michelle Rivadeneira

Auditor General ALTER EGO Consultores & Auditores

CAPÍTULO V

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE RECOMENDACIONES

ALTER EGO AUDITORES MATRIZ DE RECOMENDACIONES			
<i>Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha.</i>			
N°	RECOMENDACIONES	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO
1	Evaluar periódicamente, la calidad de los productos de las diferentes fincas de manera que se adquieran flores en mejores condiciones, se tenga una capacidad de negociación adecuada y se reduzcan los niveles de desperdicios en el momento que se realizan las adquisiciones.	Gerente de Compras	Marzo 2011
2	Considerar la posibilidad de contratar apoyo técnico especializado en operaciones de manera que se pueda establecer un criterio técnico que maneje mínimos y máximos de stock.	Gerente General	Marzo 2011
	Realizar un análisis profundo de las cantidades que deben ser adquiridas teniendo en cuenta la frecuencia de compra de estos productos ya que por su naturaleza no pueden almacenarse.	Gerente de Compras	Marzo 2011
3	Elaborar análisis periódicos de la evolución de las ventas y a su vez plantear nuevas estrategias basadas en atender al cliente y cubrir sus expectativas.	Gerente de Ventas	Desde marzo 2011 (trimestralmente)
4	Disponer a la Gerente de Ventas la posibilidad de formalizar las políticas de crédito acorde al segmento de mercado en el que se enfoca FRESFLOR de manera que los clientes tengan una nueva alternativa para el pago siendo cómoda y flexible, y poner a consideración de la Gerencia General estos lineamientos para su aprobación.	Gerente General	Abril 2011
5	Disponer a la Gerente de Ventas la determinación de procedimientos adecuados para controlar las sucursales, incrementar su productividad y rendimiento, logrando que estos locales aporten significativamente a las ventas de la empresa.	Gerente General	Abril 2011

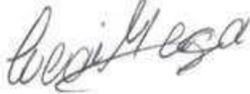
6	Separar a la Jefatura de Comercialización y crear una Gerencia, formalizando la estructura que en la práctica ya se encuentra dividida. Actualizar el organigrama estructural y funcional de manera que se ajuste a la realidad de la empresa.	Gerente General	Marzo 2011
7	Disponer a los Gerentes de las diferentes áreas la incorporación del Balanced Scorecard para el monitoreo de las actividades que se desarrollan de manera que se puedan realizar evaluaciones periódicas de los indicadores de Gestión y Financieros convirtiéndose en herramientas facilitadoras para la supervisión del cumplimiento del Plan Estratégico.	Gerente General	Enero 2011
8	Considerar la posibilidad de crear un Manual para la selección e inducción del nuevo personal, de manera que se tengan procedimientos basados en criterios técnicos a más de la experiencia que tienen los Directivos de la empresa reconociendo las habilidades y aptitudes de todos los aspirantes. Definir lo antes posible un área de Recursos Humanos que pueda tramitar el ingreso del personal luego de los análisis correspondientes y que a su vez valide la información presentada por los aspirantes	Gerente General	Abril 2011
9	Definir horarios de trabajo según lo recomendado por los Jefes de las diferentes áreas de manera que se regulen las jornadas laborales y se pague únicamente lo necesario acorde a las actividades que desempeñen los empleados de manera que se controlen los Gastos administrativos y operativos correspondientes a Salarios y beneficios.	Gerente General	Enero 2011
10	Considerar la limitación de las jornadas de trabajo acorde con las necesidades de la empresa y pagar horas extras en los casos en que ella los autorice conjuntamente con los Gerentes de las áreas, debido a pedidos que requieran justificadamente la atención del personal pertinente	Gerente General	Enero 2011

11	Reformar la estructura orgánica y funcional de la empresa ya que no refleja su situación actual, además que por el crecimiento propio de la organización se ha detectado la necesidad de incorporar personal que apoye a las actividades de los Gerentes por lo que se debe hacer un análisis de la organización interna de la empresa que mejore el rendimiento de los empleados y permita la consecución del Plan Estratégico.	Gerente General	Marzo 2011
12	Crear una dependencia para el tratamiento del Recurso Humano ya que la empresa cuenta con más de 50 empleados y las funciones relativas a nómina aparte de estar dispersas, complican las labores de los Gerentes de otras áreas además imposibilita tener un seguimiento del desempeño de los empleados	Gerente General	Abril 2011

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE
LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
EFECTUADA A FRESFLOR CÍA. LTDA.**

En cumplimiento a lo dispuesto en los Memorandos AGCUM-2011-002, 003, 004, 005; y, 006 en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, el día 4 de febrero del 2011, a partir de las 9:00 a.m. en la sala de reuniones de la empresa “Alter Ego” Auditores & Consultores, ubicada la calle Rumipamba N63-875 y Vasco de, se constituyen la Ingeniera Michelle Rivadeneira, Auditora General, Ingeniero Gabriel Salazar, Supervisor, Ingeniera Carla Urresta, Jefe de Equipo y el Ingeniero Rodrigo Benavides, Auditor Operativo, con la finalidad de participar los resultados contenidos en el informe de la Auditoría de Gestión a los procesos de adquisiciones, ventas, administrativo-financiero y operacional de FRESFLOR Cía. Ltda., para el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010, cuyas instalaciones se encuentran en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha. La referida Auditoría se realizó de conformidad con la Orden de Trabajo AGCUOT-2010-001 emitida el 30 de noviembre del 2010.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del Informe de examen especial, diligencia en la cual se dieron a conocer los resultados obtenidos, a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Para constancia de lo actuado se suscribe la presente acta, en original y copia.

NOMBRES Y CARGOS	CEDULA CIUDADANÍA	FIRMA
LCDA. NANCY VASCO	1789535651	
ING. JUAN CARLOS TAPIA	1789535652	
SRA. IRENE AGUINAGA	1789535653	
TNLG. CECILIA VEGA	1789535654	
SR. RAMIRO VASCO	1789535655	

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

1. La Planificación Estratégica constituye el eje sobre el cual se desarrollan las actividades de una empresa justificando así la existencia de cada una de las áreas que en ella intervienen permitiendo que la organización se desenvuelva con miras a la consecución de objetivos.
2. Los Manuales de Procedimientos permiten una estandarización de los procesos y actividades contribuyendo al mejoramiento continuo de las operaciones de manera que exista un adecuado aprovechamiento de los recursos.
3. La estructura orgánica - funcional de las empresas, permite conocer la organización interna, jerarquización y fluidez en la comunicación entre las distintas áreas.
4. El Talento Humano es el recurso más importante de una empresa, ya que gracias a su aporte intelectual u operacional, permite que las actividades se realicen adecuadamente generando una cultura organizacional que hace del ambiente laboral un elemento relevante dentro del giro de negocio.
5. Una Auditoría de Gestión es un examen aplicado a las operaciones de las empresas para conocer su alineación con Planes, Políticas y

Normas; que mediante un análisis exhaustivo permite determinar el adecuado aprovechamiento de recursos, y mediante recomendaciones se pone a disposición de los Directivos, alternativas de mejora siendo un trabajo netamente constructivo.

6. Los indicadores de gestión son herramientas administrativas que permiten cuantificar aspectos relativos a las operaciones para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, confirmando el criterio que afirma que todo lo medible se puede mejorar.
7. Las empresas comercializadoras tienen una gran dependencia de las fuerzas del mercado, oferta y demanda, por lo que la planificación en las operaciones permite prevenir los posibles riesgos que pueda atravesar dependiendo de la naturaleza de los productos que se ofrecen.
8. El control interno permite que las actividades estén alineadas con políticas y normas que regulan su desempeño, proporcionando a los Directivos una seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos.

6.2 RECOMENDACIONES

1. Diseñar planes estratégicos acorde a la realidad del negocio tomando en cuenta factores internos y externos que puedan afectar la consecución de los objetivos planteados.
2. Implantar manuales de procedimientos que contribuyan al desempeño eficaz y eficiente de las operaciones, considerando actividades y tareas acorde a las funciones de las distintas áreas de la empresa.
3. Plantear una estructura orgánica - funcional que justifique la existencia de las dependencias de la organización acorde con la realidad de la empresa.
4. Disponer de un área especializada en el tratamiento del Talento Humano que permita realizar un seguimiento del desempeño de los trabajadores y confrontarlo con el planteamiento de una remuneración justa, acorde con las actividades que desempeña.
5. Realizar Auditorías de Gestión periódicamente de manera que se pueda evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones de las empresas.
6. Aplicar indicadores de gestión, e interpretar los resultados de manera que contribuyan con la evaluación de las actividades de la empresa para analizar su productividad y mejoren la toma de decisiones de los Directivos.
7. Realizar evaluaciones periódicas de la oferta y demanda, además de hacer análisis comparativos con empresas competidoras de manera

que se puedan diseñar estrategias que mitiguen los posibles riesgos en la comercialización y permitan mejorar su condición con respecto a organizaciones similares.

8. Evaluar el control interno de las organizaciones y en caso de constatar deficiencias, adaptarlo a las operaciones, alcance y grado de efectividad disminuyendo la posibilidad de que se generen riesgos.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría de Gestión.- *“El examen que se realiza en una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades primarias examinadas.”*¹²

Archivo Permanente o Continuo.- Recopila información básica para conocer la entidad auditada, es decir, que almacena toda aquella documentación que es proporcionada por la empresa y que es útil para más de una auditoría. Con el análisis de esta información, el Auditor va a obtener el conocimiento suficiente del negocio.

Archivo de Planificación.- Es la recopilación de los Planes diseñados para cada auditoría, por lo que deberá actualizarse en cada auditoría.

Archivo Corriente.- Contienen los papeles de trabajo elaborados por el Auditor relacionados con su trabajo de campo comprendido en un período específico de tiempo.

Control Interno.- *“Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:*

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- *Fiabilidad de la información financiera*

¹² LÓPEZ, Martha R. La auditoría de gestión, una necesidad en la eficiencia.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/auditgesnecefi.htm>

- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”*¹³

Economía.- El concepto de economía permite evaluar si los resultados empresariales se han obtenido a los costos más bajos posibles. Una operación económica requiere que los recursos necesarios para las operaciones de la empresa sean adquiridos en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

Eficacia.- Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia.

Eficiencia.- Es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.

Evidencia de Auditoría.- Conjunto de hechos comprobados, suficientes competentes y pertinentes en los cuales el auditor sustenta sus comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del informe de auditoría. El nivel de evidencia a obtener por el auditor, referido a los hechos económicos y otras circunstancias, debe estar relacionado con la razonabilidad de los mismos y proporcionarle información sobre las circunstancias en que se produjeron, con el fin de formarse el juicio profesional que le permita emitir una opinión.

¹³ MANTILLA, Samuel A., Control Interno-Informe COSO, pág 4.

Hallazgo de Auditoría.- Es un hecho suficientemente importante que se debe resaltar y comunicar dentro del proceso auditor. Un hallazgo de Auditoría es algo que el auditor ha observado o encontrado durante el examen a la información, casos, situaciones, hechos o relaciones específicos en ejecución su examen. La información que sustenta el hallazgo debe estar disponible y desarrollada en una forma lógica, clara y objetiva, en la que se pueda observar una narración coherente de los hechos.

Indicadores de Gestión.- Referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Muestreo en auditoría.- *“Es la aplicación de un procedimiento de auditoría a menos del 100% de las partidas dentro de un grupo de operaciones, con el propósito de evaluar alguna característica del grupo.”*¹⁴

Papeles de Trabajo.- Constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos seguidos de las comprobaciones parciales que realizó, de la información obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. Estos papeles son de propiedad y del auditor, y éste podrá diseñarlos conforme sus necesidades.

14 CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Pág. 63

Pruebas Sustantivas.- *“Consisten en comprobaciones diseñadas para obtener evidencia de la validez y propiedad de las transacciones y saldos que van formando los estados financieros de una organización; incluyen comprobaciones de detalles, como las aplicaciones de muestreo o pruebas selectivas, y procedimientos analíticos, diseñados para detectar errores e irregularidades en la información financiera y sus acumulaciones.”*¹⁵

Pruebas de Cumplimiento.- *“Se define como pruebas de cumplimiento las que tienen como propósito comprobar los riesgos internos y externos y la efectividad de los sistemas de control o denominadas según las normas internacionales NIA 400 (evaluación del riesgo y Control Interno) como “pruebas de control” para identificar los riesgos incluidos en las transacciones, como sus características o atributos que indican la efectividad o desviación de ellos.”*¹⁶

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

Riesgo de Auditoría.- *“El riesgo de que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría favorable sobre procesos o áreas que contengan errores o irregularidades de importancia. Es el riesgo que asume el auditor de que su trabajo no cumpla sus objetivos, para que este riesgo sea menor debe calificar el riesgo inherente, el riesgo de control, y en función de esto aplicar los suficientes procedimientos que disminuyan el riesgo de detección. El riesgo de auditoría, entonces, se compone de la conjunción de los riesgos: inherente, de control y de detección.”*¹⁷

15 ESTUPIÑAN, Rodrigo, Pruebas Selectivas en Auditoría, <http://co.vlex.com/vid/pruebas-sustantivas-58156950>

16 ESTUPIÑAN, Rodrigo, Pruebas Selectivas en Auditoría, <http://co.vlex.com/vid/pruebas-cumplimiento>

17 RIVADENEIRA, Pedro, Compendio de Clases de la Materia de Auditoría Financiera.

Riesgo Inherente.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa, u operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

Riesgo De Control.- El riesgo de que los controles internos no prevengan o detecten y corrijan oportunamente los errores e irregularidades significativos que puedan ocurrir.

Riesgo de Detección.-El riesgo de que los procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas, en el ente, plan, programa, o actividad evaluada.

Técnicas de Auditoría.- Son métodos utilizados por el auditor con el fin de obtener evidencia que fundamente los resultados vertidos en el informe de auditoría, las más comunes son:

- Técnicas de Verificación Ocular (Comparación, Observación, Rastreo)
- Técnicas de verificación verbal (Indagación, Entrevista, Encuesta)
- Técnicas de verificación escrita (Análisis, Conciliación, Confirmación, Tabulación)
- Técnicas de verificación documental (Comprobación, Cálculo, Revisión Selectiva)
- Técnicas de verificación física (inspección).

ANEXOS

ANEXO 1: LISTADO DE PERSONAL LISTADO DEL PERSONAL DE FRESFLOR CÍA. LTDA

	N°	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CÉDULA DE CIUDADANÍA	DIRECCIÓN
MATRIZ QUITO TENIS - PERSONAL OPERATIVO	1	TERESA CÁRDENAS	Vendedora	171648435-1	Norte de Quito
	2	JOHN CEDEÑO	Arreglista	171648435-2	Sur de Quito
	3	LAURA CHICAIZA	Vendedora	171648435-3	Norte de Quito
	4	JESUS CHIRIBOGA	Mensajero	171648435-4	Norte de Quito
	5	GASTÓN DELGADO	Empacador	171648435-5	Norte de Quito
	6	WALTER ECHE	Arreglista	171648435-6	Norte de Quito
	7	ALFONSO GUASGUA	Bodeguero	171648435-7	Norte de Quito
	8	MYRIAM MEDIAVILLA	Auxiliar Ventas	171648435-8	Norte de Quito
	9	PILAR MENDOZA	Cajera	171648435-9	Sur de Quito
	10	JONATHAN MORA	Chofer de reparto	171648435-10	Norte de Quito
	11	MARLENE MORILLO	Cajera	171648435-11	Norte de Quito
	12	ELIZABETH PEDRAZA	Arreglista	171648435-12	Norte de Quito
	13	JOSÉ PILLAJO	Empacador	171648435-13	Norte de Quito
	14	LUIS RUALES	Empacador	171648435-14	Sur de Quito
	15	PEDRO SALTOS	Bouquetería	171648435-15	Norte de Quito
	16	EULALIA TANDAZO	Cajera	171648435-16	Norte de Quito
	17	LUIS VELASCO	Empacador	171648435-17	Sur de Quito
	18	JAIME VILLACRES	Empacador	171648435-18	Norte de Quito
	19	SILVIA ABALCO	Bouquetería	171648435-19	Sur de Quito
	20	BYRON BOYA	Bouquetería	171648435-20	Norte de Quito
	21	MARÍA CASA	Bouquetería	171648435-21	Norte de Quito
	22	CARLOS JAMA	Empacador	171648435-22	Sur de Quito
	23	ROLANDO PALACIOS	Jefe Bouquetería	171648435-23	Norte de Quito
	24	HUMBERTO SALAS	Renunció		
	25	JORGE SALTOS	Arreglista	171648435-25	Norte de Quito
	26	MARLON AGUIRRE	Chofer de reparto	171648435-26	Norte de Quito
	27	ANDRÉS CÁRDENAS	Chofer de reparto	171648435-27	Norte de Quito
	28	IVAN CASTELLANOS	Chofer de reparto	171648435-28	Norte de Quito

	29	MARCO IZA	Chofer de reparto	171648435-29	Norte de Quito
MATRIZ QUITO TENIS - PERSONAL ADMINISTRATIVO	30	LUCILA CASTELLANOS	Auxiliar Adm-Fin	171648435-30	Norte de Quito
	31	EDUARDO CHALÉN	Auxiliar Adm	171648435-31	Norte de Quito
	32	JOSÉ COLEM	Auxiliar Adm-Fin	171648435-32	Norte de Quito
	33	CECILIA CORDOVÉZ	Presidente	171648435-33	Norte de Quito
	34	MIGUEL MÁRMOL	Auxiliar Sistemas	171648435-34	Norte de Quito
	35	JUAN TAPIA	Gerente Adm-Fin	171648435-35	Sur de Quito
	36	NANCY VASCO	Gerente General	171648435-36	Norte de Quito
	37	RAMIRO VASCO	Jefe Comercializ.	171648435-37	Norte de Quito
	38	CECILIA VEGA	Gerente Ventas	171648435-38	Norte de Quito
	39	IRENE AGUINAGA	Gerente Compras	171648435-39	Norte de Quito
	40	KATIA FUSTILLOS	Auxiliar Adm-Fin	171648435-40	Norte de Quito
	41	LUIS GÓMEZ	Auxiliar Adm	171648435-41	Sur de Quito
SUCURSAL GUAYAQUIL	42	EUGENIO CEDEÑO	Empacador	171648435-42	Norte de Guayaquil
	43	GRACIELA DUARTE	Cajera	171648435-43	Norte de Guayaquil
	44	ANDRÉS GARCÍA	Renunció		
	45	SONIA LÓPEZ	Auxiliar Comercializ.	171648435-45	Norte de Guayaquil
	46	ALES MALDONADO	Chofer de reparto	171648435-46	Sur de Guayaquil
	47	FRANKLIN QUIMIS	Empacador	171648435-47	Norte de Guayaquil
	48	SANDRA VASCO	Jefe del Local	171648435-48	Sur de Guayaquil
	49	MARÍA ZALDUMBIDE	Empacador	171648435-49	Norte de Guayaquil
SUCURSAL MIRAVALLE	50	CRISTINA ORTIZ	Encargado Local	171648435-50	Cumbayá
SUCURSAL CUMBAYÁ	51	LUZ GUALAVISI	Encargado Local	171648435-51	Cumbayá
SUCURSAL SAN IGNACIO	52	CRISTIAN OBANDO	Encargado Local	171648435-52	Norte de Quito

ANEXO 2: MEDICIÓN DE RIESGOS

1. RIESGO INHERENTE

El riesgo inherente permite conocer el riesgo propio del giro del negocio. Para el análisis lo hemos cuantificado ubicando este tipo de riesgo en un porcentaje de 37%, representando un RIESGO MEDIO BAJO.

Según lo analizado en la empresa vemos que el riesgo propio del giro del negocio se da principalmente por:

- Dependencia de los proveedores para el proceso de comercialización.
- Dependencia de los clientes que adquieren los productos de FRESFLOR Cía. Ltda., ya que actualmente sólo dependen de la fidelidad de los clientes anteriores porque no se han puesto en marcha estrategias para captar más clientes.
- Condiciones ambientales, ya que en invierno existe una escasez de los productos, mientras que en verano se tiene a disposición una variedad de flores en las cantidades que se requiera.

2. RIESGO DE CONTROL

En la Matriz de Riesgos se evaluaron las eventualidades a las que se expone FRESFLOR Cía. Ltda., en sus actividades diarias por lo que se determinó una probabilidad de ocurrencia de eventos MODERADA, lo que hemos confirmado en los cuestionarios de control interno aplicados en las áreas, cuantificando este riesgo en un porcentaje promedio de 32,5%, ubicado en un nivel de RIESGO BAJO ALTO, lo que indica que a pesar de aplicar controles en la organización, existen algunas deficiencias.

RIESGO DE CONTROL	
ÁREA	PORCENTAJE
ADQUISICIONES	47%
VENTAS	24%
COMERCIALIZACIÓN	35%
ADMI-FINANCIERA	24%
PROMEDIO	32,5%

Este riesgo se presenta principalmente ya que por ser una empresa familiar se confía mucho en que las actividades que desempeñan los demás miembros, estas actividades son realizadas y culminadas pero a veces se omiten ciertos controles y se generan los riesgos.

3. RIESGO DE DETECCIÓN

Se ha determinado un riesgo de detección del 15% ya que pueden existir desviaciones al aplicar los procedimientos de auditoría, ubicándolo en un RIESGO BAJO MEDIO.

El riesgo de detección es una función de la efectividad de un procedimiento de auditoría y de su aplicación por el auditor. Tales incertidumbres surgen dado que un auditor puede seleccionar un procedimiento de auditoría inapropiado, aplicar equivocadamente un procedimiento de auditoría apropiado, siendo un criterio que se somete a un análisis subjetivo la experiencia del auditor será un factor determinante al aplicar los procedimientos adecuados y suficientes de manera que se puedan obtener hallazgos.

4. RIESGO DE AUDITORÍA

Al aplicar la fórmula para determinar el riesgo de auditoría tenemos:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 0,37 * 0,325 * 0,15$$

$$RA = 0,018 = 2 \%$$

Los auditores enfrentan un riesgo de auditoría del 2%, porcentaje que se mantiene dentro del error aceptado pero se deberá tener en consideración al elaborar el Informe de Auditoría.

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO	
ALTO			
ALTO	88,89%	99,99%	
MEDIO	77,78%	88,88%	
BAJO	66,67%	77,77%	
MEDIO			
ALTO	55,56%	66,66%	
MEDIO	44,45%	55,55%	
BAJO	33,34%	44,44%	→ R. Inherente
BAJO			
ALTO	22,23%	33,33%	→ R. de Control
MEDIO	11,12%	22,22%	→ R. de Detección
BAJO	0,01%	11,11%	→ R. de Auditoría

ANEXO 3: LEGALIZACIÓN DEL REGLAMENTO INTERNO



Bicentenario
Vive la Independencia

Oficio No. 1297-GL-09
Quito, 20 de julio de 2009

Señora
Nancy Fabiola Vasco Noboa
Presente

De mi consideración:

Acompaño dos ejemplares del Reglamento Interno de Trabajo de FRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA., con domicilio en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, aprobado mediante Acuerdo Ministerial No. 516-DRTQ, es inscrito en la categoría de Tabulación O con el Número 01, en la Unidad de Registro de esta Cartera de Estado.

Atentamente,


Msc. Nancy Alvarado C.
COORDINADORA DE LA UNIDAD DE GESTION LEGAL



Unidad de Gestión Legal
Clemente Ponce N15-59 y Piedrahita
Pbx: 2548900 ext. 22100
www.mintrab.gov.ec

ANEXO 4: CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA



NOTARIA DECIMO PRIMERA

DR. RUBEN DARIO ESPINOSA

COPIA PRIMERA

DE CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA :

OTORGADA POR " PRESFLOR COMERCIAL CIA. LTDA. "

A FAVOR DE

EL 17 DE AGOSTO DE 1.993

PARROQUIA

CUANTIA S/. 26'400.000,00

QUITO a 23 de Agosto de 1993

EC.

RAMIREZ DAVALOS 136 Y AMAZONAS
OF. 201 - TELFS.: 232-082 - 527-088

ANEXO 5: ACEPTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



Quito, 07 de diciembre del 2010

Señores

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente, me permito informar que el Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard realizado por la Srta. Geovanna Patricia Jiménez Correa se encuentra actualmente en proceso de implantación en la empresa FRESFLOR, ya que fue evaluado por Gerencia y aprobado para su puesta en marcha.

Sin más por el momento, me despido.

Atentamente,

P.R.
Juan Carlos Tapia

JEFE ADMINISTRATIVO

Quito

- Juan Galardo, 124 Oe2, 152 entre Ali, La Prensa y Brasil
Teléfono: 246.5928/7 - 246.7044
- Coruña y San Ignacio, esquina
Teléfono: 223.0787 - 250.8473

Valles

- Cumbayá, Plaza Modena, local 2, subnivel 1
by pass a Tumbaco Telf: 603.6196
- Miravalle, Vía Interoceánica Km. 4 1/2 camino
a Tandá tras Gasolinera Mobil de Miravalle
Telf: 289.8896

Guayaquil

- Ciudadela Naval norte
Mz. 9 calle 5
Telf: 269.0964

www.fresflor.com

ANEXO 6: FORMATOS DE HOJA DE RUTA (ADQUISICIONES)


CONTROL DE RUTA E INGRESOS DE FLOR
 ZONA: PUEMBO - QUINCHE CHOFER: _____
 FECHA: _____ ACOMPAÑANTE: _____

PLANTACION	INVENTARIO	OBSERVACIONES
SANTA FE		
R. MINCHALA		
R. CAICEDO		
JASEFLOR		
GYPSO S.A.		
C. VALAREZO		
HILSEA		
SAN AGUSTIN		
GUAISA		
SARAHÍ		
SR DEL PINO		
SANDE ECUADOR		
SR. BRAVO		
PAJUÑA		
SISAPAMBA		


CONTROL DE RUTA E INGRESOS DE FLOR
 ZONA: LASSO CHOFER: _____
 FECHA: _____ ACOMPAÑANTE: _____

PLANTACION	INVENTARIO	OBSERVACIONES
NATUPLANT		
NATUFLOR		
ECOROSSES		
PETYROSE		
AGRIFULL		
MEGA ROSAS		
NINTANGA		
ROSAS DEL PRADO		
PILVICSA		
SAN ANDRES		
CRESINPEX		

ANEXO 7: TOTALES DE COMPRAS Y VENTAS DEL 2010

FRESFLOR CIA. LTDA. USD. 2000		ESTADISTICA COMPRAS MOVIMIENTO POR GRUPO					PAGINA: 1
R.U.C 1791257693002		PERIODO : 2010.01.01 - 2010.12.31					FECHA : 2011.01.11
GRUPO	COMPRA	VENTA OT.	VENTA SI.	VENTA CU.	VENTA CU.	VENTA FEMUR	
FRESCO	1,118,876.18	1,386,664.10	101,873.24	48,229.97	310,772.15	16,396.23	
PLANTAS	120,456.32	81,960.64	1,978.53	4,811.40	0.00	1,437.83	
ARREGLOS	0.00	0.00	12.00	0.00	0.00	0.00	
BAMBOL	17,450.75	12,998.81	314.52	197.42	237.69	125.97	
TREES/H. CUERO	0.00	0.00	0.00	0.00			
SECO	11,983.15	9,872.35	1,950.62	896.69	16,185.17	318.36	
OASIS	35,918.53	31,759.73	1,906.93	1,375.06	17.65	262.29	
FRUTAS/LEGUMB	6,730.91	4,811.15	180.79	4.78			
TALLER	312.81	7,236.88	55.00				
ORQUIDEAS	0.00	0.00	0.00	0.00			
CURSOS	0.00	0.00	0.00				
DULCES	21,076.49	25,896.62	255.57	313.54			
		1,561,400.29	108,547.20	55,628.86	327,212.66		
	1,332,805.14	2,052,789.01					

ANEXO 8: CUESTIONARIOS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...X..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...X.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...X..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....X..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI..... NO...X...

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad..... Empresa Confiable...X....

Variedad...X..... Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención...**X**....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad.....

Empresa Confiable...**X**....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...**X**.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad.....

Empresa Confiable...**X**....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...**X**.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...**X**.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad.....

Empresa Confiable...**X**....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI..... NO...**X**...

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención...**X**....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...**X**.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI..... NO...**X**...

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad.....

Empresa Confiable...**X**....

Buena atención...**X**....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...X..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...X.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...X..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....X..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...X..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad...X....

Empresa Confiable.....

Buena atención...X....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención...**X**....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI..... NO...**X**...

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE..... ACEPTABLE...**X**.... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad...**X**....

Empresa Confiable.....

Buena atención...**X**....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...**X**..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...X..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...X... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI...X..... NO.....

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....X..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...X..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad.....

Variedad...X....

Empresa Confiable.....

Buena atención.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

FRESFLOR CÍA. LTDA

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FECHA:

El presente cuestionario permitirá conocer aspectos relativos a la satisfacción de los clientes de FRESFLOR con el objetivo de mejorar su atención y cubrir las necesidades del mercado.

Marque con una X el criterio que refleje su respuesta.

1. ¿Los productos que ofrece FRESFLOR son de su agrado?

SI...**X**..... NO.....

2. ¿Cómo califica la atención que recibió?

EXCELENTE...**X**... ACEPTABLE..... REGULAR.....

3. ¿Piensa que la relación entre calidad y precios es la adecuada?

SI..... NO...**X**...

4. ¿Los tiempos de espera para recibir sus productos o los pedidos son adecuados?

SI (Son razonables).....**X**..... NO (Hay demoras y retrasos).....

5. ¿Es cliente frecuente de FRESFLOR?

SI...**X**..... NO.....

6. ¿Por qué elige FRESFLOR para sus compras?

Productos de calidad...**X**...

Variedad.....

Empresa Confiable.....

Buena atención...**X**....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- 1) MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2006
- 2) WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Auditoría un Enfoque Integral, 14^a. Edición, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2004.
- 3) FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoría Administrativa, última edición, 2006.
- 4) Código de Trabajo
- 5) Ley de Compañías
- 6) Ley de Seguridad Social.

Tesis

- 7) CHACÓN, Andrea E., Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Artesanos Ltda., Período: del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008 ubicada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, ESPE - 2010
- 8) JIMENEZ, Geovanna P., Modelo de Gestión Estratégica basado en Balanced Scorecard para Fresflor Comercial Cía. Ltda., ESPE – 2010.

Sitios Web

- 9) www.contraloria.gov.ec
- 10) www.wikipedia.com
- 11) www.eumed.net
- 12) www.gestiopolis.com
- 13) <http://definicion.de>

- 14) www.proyectosfindecarrera.com
- 15) www.iaiecuador.org
- 16) <http://www.tesisymonografias.net>

Libros Electrónicos

- 17) MANDARIAGA, Juan María, Manual Práctico de Auditoría, Ediciones Deusto, Barcelona –España 2004.
- 18) MANTILLA, Samuel y CANTE, Sandra: Auditoría del Control Interno, Primera edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2005.
- 19) BLANCO, Yanel, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Primera edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2003.
- 20) ESTUPIÑAN, Rodrigo, Papeles de Trabajo en la Auditoría Financiera, Segunda edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2004.
- 21) ÁLVAREZ, Jorge, Apuntes – Auditoría Administrativa, Vigésima sexta reimpresión, Universidad Nacional Autónoma de México, México DF- 2005.
- 22) MOELLER, Robert, COSO Enterprise Risk Management, Copyright by John Wiley & Sons, Inc., Canadá 2007.
- 23) COOPERS & LYBRAND, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid – España 1997
- 24) MANTILLA, Samuel A., Control Interno-Informe COSO, Cuarta edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia 2005.