



## **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO,  
CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA**

**GUÍA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN LA  
COMPAÑÍA FLORÍCOLA ROSE CONNECTION CIA. LTDA**

**PAOLA ALEXANDRA SUÁREZ SALCEDO**

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del  
grado de:**

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

Ing. Pedro F. Rivadeneira G. MCA

Dr. Rodrigo Aguilera v.

**DIRECTOR**

**CODIRECTOR**

Sangolquí, Marzo del 2010

## **ANEXO 1: CERTIFICACIONES**

### *Declaración de Responsabilidad*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

### **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

*Paola Alexandra Suárez Salcedo*

#### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Guía para evaluar los procedimientos Administrativos y Financieros que operan en la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, Febrero del 2010

---

Paola Alexandra Suárez Salcedo

*Certificado de tutoría*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**CERTIFICADO**

Ing. Pedro F. Rivadeneira G. MCA

Director

Dr. Rodrigo Aguilera

Codirector

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Guía para evaluar los procedimientos Administrativos y Financieros que operan en la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda.” realizado por Paola Alexandra Suárez Salcedo, 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 presente trabajo es una aplicación práctica que podría tomarse como modelo para evaluar procedimientos administrativos y financieros de compañías del mismo sector productivo (florícola) si recomendamos su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Paola Alexandra Suárez Salcedo que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera Valencia en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Febrero del 2010

---

Ing. Pedro F. Rivadeneira G. MCA

DIRECTOR

---

Dr. Rodrigo Aguilera V.

CODIRECTOR

*Autorización de publicación*

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Paola Alexandra Suárez Salcedo

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Guía para evaluar los procedimientos Administrativos y Financieros que operan en la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero del 2010

---

Paola Alexandra Suárez Salcedo

C.C.: 1720020617

## **DEDICATORIA**

A mi madre por su constancia, dedicación y apoyo para mi desarrollo profesional.

A mi querido amigo Giovanni Manosalvas por haberme prestado su valiosa ayuda a través de sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de esta tesis.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Politécnica del Ejército por su incansable labor en beneficio de la Patria.

Al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, Carrera de Finanzas y Auditoría por su posición de vanguardia para formar profesionales mejor capacitados.

A las autoridades del Departamento y en especial a mi Director de Tesis  
Ing. Pedro F. Rivadeneira G. MCA por la ayuda prestada

## INDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
Plan Analítico.....	9
Introducción.....	13
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 Antecedentes.....	15
1.2 La Empresa.....	17
1.2.1 Clases de Productos o Servicios Comercializados.....	18
1.2.2 Infraestructura.....	21
1.2.3 Proceso Productivo.....	24
1.2.4 Abonos orgánicos.....	25
1.2.5 Importancia de Invernaderos.....	25
1.2.6 Camas.....	26
1.3 Reseña Histórica.....	27
1.4 Base Legal de La Empresa.....	28

1.4.1 Integración del Capital.....	29
1.4.2 Estamentos Gobernantes.....	30
1.4.3 Duración de la Compañía.....	31
1.5 Objetivos de la Empresa.....	31
1.6 Organización.....	33
1.6.1 Clasificación de los Organigramas.....	34
1.6.1.1 Estructural.....	34
1.6.1.2 Funcional.....	36
<b>CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	
2.1 Misión.....	48
2.1.1 Misión de Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.....	48
2.2 Visión.....	49
2.2.1 Visión de Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.....	50
2.3 Objetivos del Área.....	50



2.3.1 Área de Compras Locales Cuentas por Pagar (Proveedores).....	50
2.3.2 Área de Inventarios.....	50
2.3.3 Área de Activos Fijos.....	50
2.3.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes).....	51
2.3.5 Área de Tesorería.....	51
2.3.6 Área de Recursos Humanos.....	51
2.3.7 Área de Producción.....	52
2.4 Políticas.....	52
2.4.1 Política Comercial.....	52
2.4.2 Obligaciones de Rose Connection Rosecon Cía. Ltda...	53
2.4.3 Obligaciones de Quito Inor Flowers Trade Cía Ltda.....	54
2.4.4 Política de crédito y forma de pago.....	56
2.4.5 Política de fijación de precios comerciales.....	56
2.5 Estrategias.....	57
2.5.1 Estrategias Generales.....	57
2.5.2 Estrategias Comerciales.....	58
2.5.3 Penetración, ampliación y mantenimiento del mercado..	59

2.5.4 Proceso de Control de Calidad.....	61
2.5.5 Proceso del Compost.....	62
2.6 Principios y Valores.....	63
2.6.1 Principios.....	63
2.6.2 Valores.....	63
<b>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL</b>	
3.1 Análisis Interno.....	64
3.1.1 Área de Compras Locales Cuentas por Pagar (Proveedores).....	64
3.1.1.1 Proceso de Compras.....	65
3.1.1.2 Política de Compras.....	66
3.1.2 Área de Inventarios.....	67
3.1.2.1 Ingresos de bodega.....	67
3.1.2.2 Egresos de bodega.....	68
3.1.3 Área de Activos Fijos.....	69
3.1.3.1 Adquisición de Activos Fijos.....	70

3.1.3.2 Inclusión del Activo Fijo en pólizas de seguro.....	71
3.1.3.3 Bajas de Activos Fijos.....	72
3.1.3.4 Depreciación de Activos Fijos.....	72
3.1.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes).....	73
3.1.4.1 Facturación.....	73
3.1.4.2 Proceso.....	74
3.1.4.3 Registro Contable.....	75
3.1.4.4 Cobranza.....	75
3.1.5 Área de Tesorería.....	76
3.1.5.1 Bancos.....	76
3.1.5.2 Caja Chica.....	77
3.1.5.3 Ingresos.....	78
3.1.5.4 Egresos.....	79
3.1.6 Área de Recursos Humanos.....	80
3.1.6.1 Selección y reclutamiento de personal.....	80
3.1.6.2 Pago de sueldos y bonificaciones.....	82

3.1.6.3 Elaboración de Nómina.....	84
3.1.7 Área de Producción.....	85
3.1.7.1 Etapa de Cultivo.....	85
3.1.7.2 Etapa de Post-Cosecha.....	86
3.1.7.3 Etapa de Almacenaje y Transporte.....	89
3.2 Análisis Externo.....	90
3.2.1 Influencias Macroeconómicas.....	93
3.2.1.1 Factor político.....	93
3.2.1.2 Factor económico.....	96
3.2.1.3 Factor ambiental.....	99
3.2.1.4 Factor tecnológico.....	103
3.2.1.5 Factor legal.....	104
3.2.1.6 Factor social.....	106
3.2.2 Influencias Microeconómicas.....	108
3.2.2.1 Clientes.....	108
3.2.2.2 Proveedores.....	114

3.2.2.3 Competencia.....	119
3.2.2.4 Precio.....	120

**CAPÍTULO 4: GUÍA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN LA COMPAÑÍA FLORÍCOLA ROSE CONNECTION CÍA. LTDA.**

4.1 Área de Compras Locales Cuentas por Pagar (Proveedores).....	129
4.2 Área de Inventarios.....	139
4.3 Área de Activos Fijos.....	150
4.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes).....	165
4.5 Área de Tesorería.....	178
4.6 Área de Recursos Humanos.....	195
4.7 Área de Producción.....	209

**CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA.**

5.1 Área de Compras Locales Cuentas por Pagar (Proveedores).....	225
5.1.1 Realizar un análisis adecuado del stock de mercadería...	225
5.1.2 Realizar un análisis de proveedores para optimizar los costos.....	225
5.1.3 Elaborar un registro estadístico de entregas rechazadas de proveedores.....	226
5.1.4 Implantar el control de calidad de productos adquiridos.....	227
5.1.5 Implantar controles oportunos para las devoluciones de mercaderías.....	227
5.2 Área de Inventarios.....	228
5.2.1 Efectuar tomas físicas periódicas de inventarios.....	228
5.2.2 Controlar adecuadamente los inventarios dañados, obsoletos y de lento movimiento.....	228
5.2.3 Realizar revisiones periódicas de los consumos de inventario.....	229
5.2.4 Implantar como política de control el corte de documentos de transacciones efectuadas.....	230
5.3 Área de Activos Fijos.....	231

5.3.1 Identificar adecuadamente los activos fijos, mediante el uso de etiquetas adhesivas.....	231
5.3.2 Asignar custodios a los activos fijos.....	231
5.3.3 Efectuar periódicamente tomas físicas de los activos fijos.....	232
5.3.4 Implantar políticas para la venta de bienes.....	232
5.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes).....	233
5.4.1 Elaborar guías de remisión por cada pedido despachado.....	233
5.4.2 Realizar depósitos íntegros y oportunos de las ventas de flor nacional.....	234
5.5 Área de Tesorería.....	234
5.5.1 Implantar como medida de control la requisición de cheques.....	234
5.5.2 Incluir sello de cancelado en documentación que sustenta las cuentas por pagar.....	235
5.5.3 Segregar las funciones del personal en la cobranza y registro contable de las ventas de flor local.....	235
5.5.4 Efectuar arqueos sorpresivos de caja chica.....	236

5.6 Área de Recursos Humanos.....	237
5.6.1 Incorporar un sistema automatizado de control de asistencia del personal.....	237
5.6.2 Segregar las funciones del personal en la elaboración, registro contable de roles de pago y transferencias bancarias....	238
5.6.3 Realizar la entrega oportuna de cheques a los beneficiarios.....	239
5.7 Área de Producción.....	240
5.7.1 Determinar estrategias para la optimización de costos, que le permita absorber de mejor forma sus costos fijos....	240
5.7.2 Implantar procedimientos de control efectivos para la flor procesada en postcosecha.....	240
5.7.3 Preparar reportes de flor de exportación por antigüedad de permanencia en cuartos fríos.....	241
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA TESIS	
6.1 Conclusiones.....	242
6.2 Recomendaciones.....	243
BIBLIOGRAFÍA.....	245



## LISTADOS DE TABLAS, GRÁFICOS, Y ANEXOS

	<b>Página</b>
<b>TABLAS</b>	
Tabla No.1: Variedad de rosas producidas por Rose Connection Cía. Ltda.....	19
Tabla No. 2: Principales destinos de flor exportada.....	20
Tabla No. 3: Principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda....	109
Tabla No. 4: Principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda. calidad de exportación “Latin Rose”.....	111
Tabla No. 5: Principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda. calidad de exportación “Nacional o Bouquets”.....	112
Tabla No. 6: Principales proveedores con los que trabaja la compañía Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.....	115
Tabla No. 7: Precio de venta de flor por tallo (Calidad de exportación “A”).....	120
Tabla No. 8: Precio de venta de flor por tallo (Calidad de exportación “Latin Rose y Bouquet”.....	121
Tabla No.9: Descripción de Actividades del Departamento de Compras Locales, Cuentas por Pagar, Proveedores.....	129

Tabla No.10: Cuestionario de Control Interno <i>Compras Locales, Cuentas por pagar, Proveedores</i> .....	133
Tabla No.11: Fortalezas y Debilidades del Departamento de Compras Locales, Cuentas por Pagar, Proveedores.....	137
Tabla No.12: Descripción de Actividades del Área de Inventarios (Ingresos y Consumos de Bodega).....	139
Tabla No.13: Cuestionario de Control Interno Inventarios.....	145
Tabla No. 14: Fortalezas y Debilidades del Área de Inventarios.....	147
Tabla No.15: Descripción de Actividades del Área de Activos Fijos.	150
Tabla No.16: Cuestionario de Control Interno Activos Fijos.....	157
Tabla No.17: Fortalezas y Debilidades del Área de Activo Fijo.....	161
Tabla No.18: Descripción de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes).....	165
Tabla No.19: Cuestionario de Control Interno Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes).....	170
Tabla No.20: Fortalezas y Debilidades del Área de Facturación Cuentas por Cobrar (Clientes).....	175
Tabla No.21: Descripción de Actividades del Área de Tesorería.....	178
Tabla No.22: Cuestionario de Control Interno Tesorería.....	185
Tabla No.23: Fortalezas y Debilidades del Área de Tesorería.....	190

Tabla No.24: Descripción de Actividades del Área de Recursos	
Humanos.....	195
Tabla No.25: Cuestionario de Control Interno Recursos	
Humanos.....	200
Tabla No.26: Fortalezas y Debilidades del Área de Recursos	
Humanos.....	205
Tabla No.27: Descripción de Actividades del Área de Producción....	209
Tabla No.28: Cuestionario de Control Interno Producción.....	215
Tabla No. 29: Fortalezas y Debilidades del Área de Producción.....	221

## GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Porcentajes de los principales destinos de la flor...	20
Gráfico No. 2: Proceso de fumigación de rosas.....	24
Gráficos No. 3y4: Invernaderos donde se siembra y cuida la flor hasta su cosecha.....	26
Gráficos No. 5y6: Camas.....	27
Gráfico No. 7: Organigrama Estructural.....	35
Gráfico No. 8: Organigrama Funcional.....	37
Gráfico No. 9: Proceso de preparación de la tierra.....	88

Gráfico No. 10: Clasificación de la flor por tallo y botón.....	87
Gráfico No. 11: Proceso de recolección de tallos.....	88
Gráfico No. 12: Transporte de la flor a Postcosecha.....	88
Gráfico N° 13: Operario empacando flor.....	89
Gráfico N° 14: Flor empacada en cuarto frío.....	89
Gráfico No. 15: Porcentajes de venta por cliente (Calidad de exportación “A”).....	110
Gráfico No.16: Porcentajes de venta por cliente (Calidad de exportación “Latin Rose”).....	112
Gráfico N° 17: Porcentajes de venta por cliente (Calidad de exportación “Nacional o Bouquets”)...	113
Gráfico No. 18: Porcentajes de compras por proveedor.....	118
Gráfico No. 19: Variaciones del precio por tallo (Calidad de exportación “A”).....	121
Gráfico No. 20: Variaciones de precio por tallo (Calidad de exportación “Latin Rose y Bouquet”)	123
Gráfico No.21: Flujograma de Actividades con Debilidades.....	132
Gráfico No.22: Flujograma de Actividades Propuesto.....	138

Gráfico No.23: Flujograma de Actividades con Debilidades (Ingreso a Bodega).....	141
Gráfico No.24: Flujograma de Actividades con Debilidades (Consumos de Bodega).....	142
Gráfico No.25: Flujograma de Actividades Propuesto (Ingreso a Bodega).....	148
Gráfico No.26: Flujograma de Actividades Propuesto (Consumos de Bodega).....	149
Gráfico No.27: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Activo Fijo (Compras).....	154
Gráfico No.28: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Activos Fijos (Bajas por Venta).....	155
Gráfico No.29: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Activos Fijos (Bajas por Robo).....	156
Gráfico No.30: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Activo Fijo (Compras).....	162
Gráfico No.31: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Activo Fijo (Bajas por Venta).....	163
Gráfico No.32: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Activo Fijo (Bajas por Robo).....	164
Gráfico No.33: Flujograma de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) – Venta.....	168

Gráfico No.34: Flujograma de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) – Cobranzas.....	169
Gráfico No.35: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) Ventas.....	176
Gráfico No.36: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) Cobranzas.....	177
Gráfico No.37: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería (Ingresos).....	181
Gráfico No.38: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería (Egresos).....	182
Gráfico No.39: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería (Caja Chica).....	183
Gráfico No.40: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería (Conciliación Bancaria).....	184
Gráfico No.41: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Ingresos).....	191
Gráfico No.42: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Egresos).....	192
Gráfico No.43: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Caja Chica).....	193
Gráfico No.44: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Conciliación Bancaria).....	194

Gráfico No.45: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Recursos Humanos (Selección y Reclutamiento de Personal).....	198
Gráfico No.46: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Recursos Humanos (Elaboración De Nómina).....	199
Gráfico No.47: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Recursos Humanos (Selección y Reclutamiento del Personal).....	207
Gráfico No.48: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Recursos Humanos (Elaboración de Nómina).....	208
Gráfico No.49: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Producción (Corte de Flor y Cuarto de Pre-frío)...	213
Gráfico No.50: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Producción (Recepción de flor, Etiquetado, Corte del bunche, Embalaje y Despacho de Pedidos de Flor)	214
Gráfico No.51: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Producción (Corte de Flor y Cuarto de Pre-frío)....	222
Gráfico No.52: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Producción (Recepción de flor, Etiquetado, Corte del bunche, Embalaje y Despacho de Pedidos de Flor)...	223

## **RESUMEN**

El presente trabajo fue desarrollado con el objeto de mejorar la eficiencia del flujo de información, de los controles administrativos y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, confianza en los registros contables y financieros y la generación de resultados óptimos para una adecuada y oportuna toma de decisiones por parte de la Administración de la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda.

### **LA EMPRESA EN LA CUAL SE DESARROLLÓ EL TRABAJO**

Rose Connection Cía. Ltda. es una compañía constituida en la ciudad de Quito al amparo de las leyes ecuatorianas e inscrita en el Registro Mercantil el 7 de septiembre del 2001.

La compañía mantiene su domicilio en la parroquia de Tupigachi, sector Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha.

Actualmente la compañía se encuentra dedicada al cultivo, producción, venta y exportación de diferentes variedades de rosas.

La compañía cuenta con una extensión de 15,49 hectáreas de las cuales 11,73 se encuentran cultivadas con rosas de 36 variedades que se comercializan en el mercado internacional, principalmente a Rusia.

### **PROPUESTA Y METODOLOGÍA**

La propuesta consistió en desarrollar una guía para evaluar los procedimientos administrativos y financieros que operan en la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda. en las áreas de operación que se detallarán más adelante.



En base a la narrativa descrita de cada área, se elaboraron flujogramas, en los cuales se determinaron, en primera instancia, las debilidades de las diferentes áreas; para poder constatar estas debilidades se aplicarán cuestionarios de Control Interno; sobre esta base se evaluará el riesgo de control y el nivel de confianza de cada proceso, utilizando la técnica de la colorimetría.

Una vez aplicada esta metodología se encontraron las siguientes debilidades en cada área:

#### **ÁREA DE COMPRAS LOCALES, CUENTAS POR PAGAR, PROVEEDORES**

No se realiza ningún tipo de análisis sobre el stock existente en cuanto a mercaderías y suministros

#### **ÁREA DE INVENTARIOS**

La compañía no acostumbra a elaborar inventarios periódicos, los efectúa en forma semestral

#### **ÁREA DE ACTIVOS FIJOS**

No se efectúan recuentos físicos de los activos, por tal razón no se conoce el estado en el que se encuentran estos.

#### **ÁREA DE FACTURACIÓN, CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)**

El producto de la venta de flor nacional es utilizado proporcionalmente para gastos menores de la finca y no es depositado íntegramente

## **ÁREA DE TESORERÍA**

No se realizan arquez periódicos y sorpresivos a los fondos de caja chica para determinar su adecuado uso

## **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

La nómina es elaborada y revisada por personal del departamento contable, sin existir segregación de funciones

## **ÁREA DE PRODUCCIÓN**

La compañía no mantiene un control de la flor dada de baja en el proceso de selección en el área de postcosecha, en el que se especifique el tipo de problema detectado y que no permitió que pase el control de calidad.

Con las debilidades encontradas se elaboraron las recomendaciones que deben ser consideradas importantes para el mejoramiento de los procedimientos de control existentes, y se sintetizan en las siguientes:

**ÁREA DE COMPRAS LOCALES, CUENTAS POR PAGAR, PROVEEDORES:** Efectuar un análisis de la mercadería que se encuentra en bodega, de esta manera no se efectuarán compras innecesarias.

**ÁREA DE INVENTARIOS:** Efectuar tomas físicas periódicas de las mercaderías con el objeto de tener certeza de las existencias físicas, además de verificar su estado actual.

**ÁREA DE ACTIVOS FIJOS:** Efectuar periódicamente tomas físicas, así como establecer a los funcionarios responsables de su uso.

**ÁREA DE FACTURACIÓN, CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES):**

Realizar depósitos íntegros y oportunos de la recaudación por ventas de flor nacional, con la finalidad de evitar usos no autorizados de los fondos recibidos.

**ÁREA DE TESORERÍA:** Realizar arquezos de caja chica de manera sorpresiva a los responsables de cada uno de los fondos como una medida de control interno.

**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:** Segregar las funciones del personal en el procedimiento de elaboración, registro contable de los roles de pago y autorización de las transferencias bancarias de las cuentas corrientes de la compañía a las cuentas de ahorro de los empleados, por concepto de remuneraciones.

**ÁREA DE PRODUCCIÓN:** Implantar procedimientos de control efectivos para el proceso de flor en postcosecha, con la finalidad de que sirva de fuente de información para la corrección de deficiencias de producción.

## **SUMMARY**

The present work was developed with the purpose of improving the overall information flow efficiency, as well as all the administrative controls that are mainly related to the efficiency of the operations, trust in the countable and financial registers and in the generation of optimal results for an optimal and adequate decision making by the Management of the Rose Connection Cia. Ltda Company.

## **THE COMPANY IN WHICH THE WORK TOOK PLACE**

Rose Connection Cia. Ltd. is a company incorporated in the city of Quito under Ecuadorian law and registered in the Trade Register on 7 September 2001.

The company maintains its home in the parish of Tupigachi, sector Tabacundo Region Pedro Moncayo Pichincha province.

Today the company is dedicated to the cultivation, production, sale and export of different varieties of roses.

The company has an area of 15.49 hectares of which 11.73 are cultivated with 36 varieties of roses sold on the international market, mainly Russia.

## **PROPOSAL AND METHODOLOGY**

The proposal was to develop a guide for assessing the administrative and financial procedures that operate in the Rose Connection flower company Cia. Ltd. In the areas of operation that will be detailed below.

Based on the narrative of each area, flow charts were developed to determine, in first instance, the weaknesses of each different area. In order to verify these weaknesses, internal control questionnaires will be applied and on this basis the control risk and the confidence level of each process will be assessed using the colorimetry technique.

Once applied, this methodology found the following weaknesses in each area:

#### **LOCAL SHOPPING AREA, ACCOUNTS PAYABLE, SUPPLIERS**

There is not any type of analysis on the existing stock in terms of goods and supplies.

#### **INVENTORY AREA**

The company does not perform periodic inventories; instead they are done on biannual bases.

#### **AREA OF FIXED ASSETS**

There is none physical asset recount, for which their actual shape is unknown.

#### **BILLING AREA, ACCOUNTS RECEIVABLE (CLIENTS)**

The national flower sales earnings are not being deposited fully; instead, they are used proportionally for the minor plantation expenses,

#### **CASH AREA**

There are no periodic surprise inquiries to the company petty cash to determine its appropriate usage.

## **HUMAN RESOURCE AREA**

The list of personnel is prepared and reviewed by the accounting department personnel without any segregation of duties.

## **PRODUCTION AREA**

The company does not maintain control of the flowers that were deemed of lower quality at the selection process in the area of postharvest. This will help specify the type of problem that didn't allowed it to pass the quality control.

With these weaknesses identified, recommendations were drawn and are to be considered important for the improvement of existing control procedures.

**LOCAL SHOPPING AREA, ACCOUNTS PAYABLE, SUPPLIERS:** Analysis of the stored merchandise so to prevent unnecessary purchases. This will prevent the amortization of working capital that could otherwise be used in more productive areas.

**INVENTORY AREA:** Conducts physical and regular merchandize sampling, in order to be certain of the physical existence of the merchandize and to verify its current status.

**AREA OF FIXED ASSETS:** Conducts periodic physical sampling, so that they can identify their condition and establish who the responsible personnel are.

**BILLING AREA, ACCOUNTS RECEIVABLE (CUSTOMERS):** To make full and timely deposits of the entire earnings from the national flower sales, in order to prevent unauthorized use of the funds received.

**CASH AREA:** To perform surprise checkups to the responsible petty cash handlers as a measure of internal control.

**HUMAN RESOURCE AREA:** To segregate staff duties in the elaboration procedures, accounting of the purchases and payment, and authorization of bank transfers from the company's checking account to employee's saving accounts for salary or remuneration purposes.

**PRODUCTION AREA:** To implement procedures for the effective control of post harvest flower, so to be a source of information to correct deficiencies in production.

## **PLAN ANALÍTICO**

Presentación

Introducción

### **CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES**

1.1. Antecedentes

1.2. Base Legal de la Empresa

1.3. Objetivos de la Empresa

1.4. La Empresa,

1.5. Reseña Histórica

1.6. Organigramas

1.6.1 Organigrama Estructural

1.6.2 Organigrama Funcional

1.6.3 Organigrama de Personal

### **CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

2.1. Misión

2.2. Visión

2.3. Objetivos de las Áreas

2.4. Políticas

2.5. Estrategias

2.6. Principios y Valores



## **CAPÍTULO 3: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### 3.1. Análisis Interno

3.1.1 Área de Compras Locales Cuentas por pagar (Proveedores)

3.1.2 Área de Inventarios

3.1.3 Área de Activos Fijos

3.1.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)

3.1.5 Área de Tesorería

3.1.6 Área de Recursos Humanos

3.1.7 Área de Producción

### 3.2. Análisis Externo

#### 3.2.1 Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1 Factor político

3.2.1.2 Factor económico

3.2.1.3 Factor ambiental

3.2.1.4 Factor tecnológico

3.2.1.5 Factor legal

3.2.1.6 Factor social

### 3.2.2 Influencias Microeconómicas

3.2.2.1 Clientes

3.2.2.2 Proveedor

3.2.2.3 Competencia

3.2.2.4 Precio

## **CAPÍTULO 4: GUÍA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN LA COMPAÑÍA FLORÍCOLA ROSE CONNECTION CIA. LTDA.**

### 4.1 Plan general

4.1.1 Procesos Administrativos y Financieros

### 4.2 Plan específico

4.2.1 Área de Compras Locales Cuentas por pagar (Proveedores)

4.2.2 Área de Inventarios

4.2.3 Área de Activos Fijos

4.2.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)

4.2.5 Área de Tesorería

4.2.6 Área de Recursos Humanos

4.2.7 Área de Producción

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

5.1 Área de Compras Locales Cuentas por pagar (Proveedores)

5.2 Área de Inventarios

5.3 Área de Activos Fijos

5.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)

5.5 Área de Tesorería

5.6 Área de Recursos Humanos

5.7 Área de Producción

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

6.1 Conclusiones

6.2 Recomendaciones

## INTRODUCCIÓN

“Las flores en el Ecuador representan un ítem importante dentro de las exportaciones del país. Esta actividad en el Ecuador se inicia a mediados de los ochenta. En 1985, representaron el 0,1% de las exportaciones no tradicionales agrícolas, en el año 2004 el 12,08%, llegando a ser el tercer producto de exportación no petrolero del Ecuador y convirtiéndose en un rubro muy destacado en la economía del país, Las exportaciones de flores, siempre han mantenido su tendencia creciente a lo largo de todos los años. Las rosas constituyen el 53,3% de flores producidas y exportadas”<sup>1</sup> “producidas bajo invernadero con 2.519 hectáreas (Censo 2000). Ecuador se coloca después de Holanda y Colombia como el tercer exportador más importante en el mundo de las flores”<sup>2</sup>.

La rosa era considerada como símbolo de belleza por babilonios, sirios, egipcios, romanos y griegos.

Las flores ecuatorianas son consideradas como las mejores del mundo por su calidad y belleza inigualables. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características únicas a las flores como son: tallos gruesos, largos y totalmente verticales, botones grandes y colores sumamente vivos.

---

<sup>1</sup> ARAUJO, Alejandro: Datos Banco Central del Ecuador, 2002

<sup>2</sup> Revista especializada Ecuador y sus flores, 2005

En el Ecuador se producen 300 diferentes variedades de rosas entre rojas y de colores, convirtiéndonos en el país con el mayor número de hectáreas cultivadas y produciendo la gama más variada de colores.

La producción se centra en las provincias: Pichincha, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Guayas, Cañar, Chimborazo, El Carchi y Loja.

Debido a los días cálidos, noches frías, agua pura, sol radiante y 12 horas de luz solar durante todo el año, se pueden producir flores en forma permanente

Las flores ecuatorianas tienen como principal mercado a Estados Unidos, Holanda, Alemania, Rusia, Italia y Canadá. En menor cantidad también se exporta a países como Francia, Suiza, España, Argentina, etc.

# **CAPÍTULO 1**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Antecedentes**

La floricultura en el Ecuador representa el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola y constituye aproximadamente el 3% del PIB nacional. Constituye el principal producto de exportación de la sierra ecuatoriana. Genera más de 60.000 empleos directos, adicionalmente produce un volumen adicional de negocio de 600 millones de dólares al año, en los encadenamientos que crea a nivel doméstico y otros movimientos comerciales de alrededor de 100 millones de dólares en importaciones directas.

En cuanto a la potencialidad del sector, las industrias colaterales con las que genera encadenamientos directos se destacan por ser fuente de alto valor en conocimiento e innovación tecnológica, particularmente en ámbitos como: producción o creación de fertilizantes orgánicos, empaques ecológicos, nuevos sistemas de cultivo, de producción doméstica de nuevas variedades, riego, clasificación, transporte, publicidad, consultoría, diseño de tecnología de la información, productos financieros y comercialización.

La industria florícola del país se ha convertido en una actividad muy importante que con el pasar de los años se ha consolidado en el mercado norteamericano principalmente y en menor escala en Europa, lo cual ha contribuido a generar empleo y divisas al interno del país.

En lo que respecta a la generación de empleo, se estima que aproximadamente laboran en forma directa e indirecta setenta mil personas, especialmente en el sector rural. Las provincias con mayor crecimiento productivo en flores durante los últimos años han sido Pichincha, Cotopaxi y Azuay.

La experiencia, impulsa la continua mejora de la calidad de la producción exportadora ya que ha incorporado procesos orientados a la consecución de sellos verdes y sellos laborales, con claros componentes de responsabilidad social y ambiental.

El mayor competidor con la rosa ecuatoriana es el producto colombiano, cuya industria floricultora factura anualmente alrededor de 600 millones de dólares. Es importante indicar que los floricultores colombianos gozan de un subsidio de 75 millones de dólares que representa 10 centavos por cada dólar de producto exportado, constituyéndose este particular en una ventaja de ellos frente a los floricultores ecuatorianos.

Dentro de los competidores potenciales, Colombia ya lo es, pero podría incrementar el número de agricultores gracias al apoyo de su gobierno; este país junto a Costa Rica, tienen productores en potencia, pues cuentan con importantes niveles de tecnificación, ofrecen productos similares en calidad, variedad y colores. La mayoría de productores busca producir con las certificaciones ambientales exigidas por Europa y EEUU.

En Europa y EEUU se mantiene la preferencia y gusto por las flores, no sólo para fechas especiales, sino como un adorno permanente para los hogares. Hay muchos sustitutos en el mercado pero la calidad y variedad en colores es la característica definitiva que mantiene a los productores en el mercado, lógicamente cuidando el nivel de los precios; por lo tanto las empresas con mayores niveles de competitividad saldrán adelante.

El Ecuador por su ubicación geográfica es un país privilegiado para el cultivo de rosas, es así que actualmente el total de hectáreas sembradas con este producto a alcanzado las 3.416,53 hectáreas de las cuales Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., mantiene cultivos de rosas por 11,73 hectáreas, que corresponde al 0,34% de la totalidad de hectáreas sembradas.

## **1.2 La Empresa**

El domicilio principal de Rose Connection Cía. Ltda., es la parroquia de Tupigachi, sector Tabacundo, cantón Pedro Moncayo, provincia de Pichincha.

Actualmente la compañía se encuentra dedicada al cultivo, producción, venta y exportación de rosas de diferentes variedades.



### **1.2.1 Clases de Productos o Servicios Comercializados**

Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., desde su constitución se dedica exclusivamente a la producción y comercialización de rosas de aproximadamente 36 variedades para el mercado externo.

De la extensión total, 6,29 hectáreas se encuentran arrendadas, transacción respaldada en contratos de arrendamiento de inmuebles debidamente suscrito entre las partes.

Las principales variedades de rosas comercializadas se detallan en el cuadro expuesto a continuación:

**Tabla No.1: Variedad de rosas producidas por Rose Connection Cía. Ltda.**

Forever Young	<b>ROJO</b>
Freedom	
Black Magic	
Dolce Vita	<b>BICOLOR</b>
FriendShip	
Luxor	
Carousel	
Duett	
Malibu	
Iguana	
Blush	
Cherry Brandy	
Raphaella	
Bella Vita	
Malu	
Deja Vu	
High & Magic	
Konfetty	
Engagement	<b>ROSADO</b>
Titanic	
Murano	
Shocking Versilia	
Picavoo	
Vendela	<b>BLANCO CREMA</b>
Amelia	
Domenica	
Anastasia	
Movie Star	<b>NARANJA</b>
Impulse	
High & Booming	
Versilia	<b>TAXO</b>
Tara	<b>AMARILLO</b>
Conga	
Limbo	<b>VERDE LIMON</b>

Fuente: Tomado de los mapas de cultivo proporcionados por la Jefatura Técnica

Elaborado por: Paola Suárez

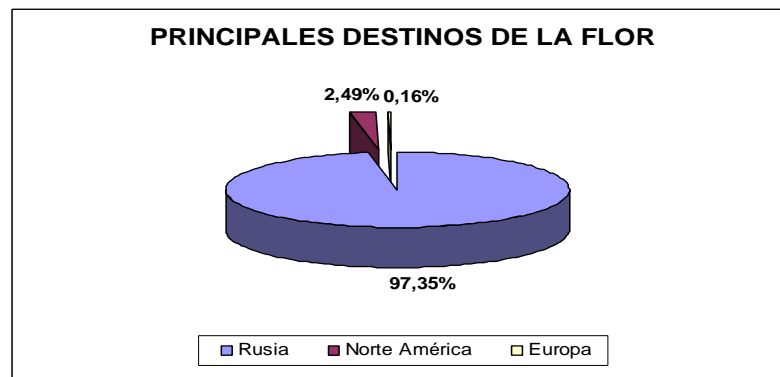
Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., sitúa su producto en mercados internacionales bien diferenciados a través de sus clientes en el exterior, entre los cuales se encuentra principalmente Flower House, compañía domiciliada en Rusia, al que se le entrega aproximadamente el 60% de la producción exportable.

Los principales destinos de la flor son los que se detallan en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 2: Principales destinos de flor exportada**

<u>Zona</u>	<u>% Ventas</u>
Rusia	97,35 %
Norte América	2,49 %
Resto de Europa	0,16 %
	-----
	100 %
	=====

**Gráfico No. 1: Porcentajes de los principales destinos de la flor**



Elaborado por: Paola Suárez

## 1.2.2 Infraestructura:

Rose Connection Cía. Ltda., tiene la siguiente infraestructura:

- **Oficinas administrativas:** Estas se encuentra divididas en una oficina para el departamento de Compras, Ventas, Contabilidad y Jefatura de Producción.
- **Bodega:** Existen 2 bodegas en una se almacenan todo tipo de químicos, fertilizantes, abonos, etc. necesarios para todo el proceso productivo y en la otra se almacenan plásticos, cajas, mallas, etc. productos necesarios para el empaque y almacenamiento de la flor.
- **Postcosecha:** Existe un galpón en donde se realiza todo el proceso de corte y boncheo de la flor.
- **Invernaderos:** Lugar en donde se siembra la flor y se la da su tratamiento hasta su cosecha.
- **Comedor:** Existen 2 comedores uno es utilizado por todos los obreros de la finca y el otro por el personal administrativo.
- **Equipos para el riego y fertilización de las plantas, equipos para fumigación:** Son equipos utilizados para dar el cuidado a la flor desde su siembra hasta su cosecha.
- **Cuartos fríos:** Galpón en donde se almacena la flor ya empacada y por su baja temperatura sirve para la preservación del producto.

- **Camión refrigerado:** para transportar el producto en óptimas condiciones.
  
- **Barreras de caña guadua:** La empresa está cercada casi en su totalidad con barreras construidas de caña guadua de tres metros de altura, postes de madera ubicados aproximadamente a tres metros y medio el uno del otro.
  
- **Barrera natural:** La compañía tiene sembrado árboles de ciprés junto con las barreras perimetrales de caña guadua, es decir toda la extensión del lindero occidente que es la panamericana norte.
  
- **Áreas Circundantes:** Todo el lindero norte de la empresa es un terreno baldío no hay vecinos cercanos, existe un bosque y una quebrada.
  
- **Seguridad del área interior:** Existen 2 cámaras de alta resolución ubicadas en la Bodega general y el cuarto Frío, y dos cámaras profesionales a color infrarrojo ubicadas en exteriores, Parqueadero de embarque y exteriores del cuarto pre frío

La cámara de bodega general registra todos los movimientos tanto de ingreso como de salidas de la mercadería y del personal, en caso de existir algún siniestro poder tener un detalle de lo sucedido.

La cámara ubicada dentro del cuarto frío registra todo el proceso y manipulación de la flor, es decir armado de los tabacos, colocar etiquetas, zunchar, cerrar la tapa, en fin todo lo relacionado con el despacho de las cajas con flor para exportación.

La cámara ubicada en el parqueadero donde se embarca la flor en el camión refrigerado, está registrada toda la secuencia de todo el proceso del embarque desde la primera hasta la última caja, también registra el sello de seguridad que va puesto hacia la primera agencia de carga.

La cámara ubicada en los exteriores del cuarto pre frío monitorea todo el ingreso de flor que viene del cultivo a la postcosecha, también el acceso a las oficinas y a la sala de postcosecha.

La infraestructura es continuamente inspeccionada con la finalidad de emprender acciones oportunas en caso de requerir correcciones o cualquier actividad necesaria para su mantenimiento. Las necesidades de recursos para el mantenimiento, recursos para efectuar los mantenimientos solicitados por los diferentes procesos productivos a través del proceso de Apoyo, se definen en el presupuesto de finca.

### 1.2.3 Proceso Productivo

Dentro de los procesos de producción se involucra la preparación del suelo, la consecución de material vegetal que en este caso es totalmente injertado, luego vienen los pasos para la siembra, montaje de sistemas de riego por micro aspersión automatizado, control de plagas y enfermedades, entre otros.

**Gráfico No. 2: Proceso de fumigación de rosas**



El riego por micro aspersión está considerado como uno de los mejores para este cultivo, ya que se puede controlar la temperatura, humedad de la tierra, prevenir daños por las heladas, mayor cobertura de humedad en las camas, distribuyendo mejor el agua.

Es importante que el suelo en donde van a ser cultivadas las flores tenga las características ideales que se necesitan como pH, la parte física, la conductividad, el contenido de materia orgánica. Antes de esto se deberá realizar un análisis de suelo en la parte física, química y microbiológica.

#### **1.2.4 Abonos orgánicos:**

Las exigencias de la tecnología moderna, especialmente de la Comunidad Económica Europea, obligan a trabajar en estos tipos de cultivo, con abonos orgánicos; debido a esto se utiliza esta nueva metodología un poco complicada y con riesgos, pero teniendo un adecuado control se pueden obtener excelentes resultados, además de la reducción de los costos de producción, sin tener que afectar la calidad y la productividad de la flor.

En fertilización orgánica se gasta entre 100 y 150 dólares por hectárea, que es un ahorro significativo; entre los abonos orgánicos ecuatorianos utilizados constan Manto Orgánico, Huxtable Húmico, Huxtable Regulador, que son productos con tecnología alemana pero fabricados en Ibarra; y FERTIVIDA, que se viene utilizando desde hace varios años y ha dado excelentes resultados.

#### **1.2.5 Importancia de invernaderos**

La clave para trabajar en flores, especialmente en rosas, es laborar bajo invernadero cualquiera que sea su tipo, entre los cuales podemos citar el de madera, metálicos, mixtos, automatizados; con un plástico específico que contiene ciertas partículas contra rayos ultravioleta que rechazan determinado tipo de rayo que afecte al botón.



Trabajando bajo este sistema se puede obtener ventajas como dosificar la fertilización y la cantidad de agua, programar tiempo para frecuencias de riego, así como controlar enfermedades y plagas.

**Gráficos No. 3y4: Invernaderos donde se siembra y cuida la flor hasta su cosecha**



### 1.2.6 Camas

Las camas son hileras de flores que miden aproximadamente 30 metros cuadrados cada una de estas debe mantener una distancia de 60 cm., cada cama posee aproximadamente 340 plantas por hilera.

En una superficie de 7.200 metros cuadrados es aconsejable tener aproximadamente 128 camas, lo cual permitirá una buena circulación de aire y un notable desarrollo en los procesos de cosecha realizados por los obreros de la compañía, también se podrá mantener un adecuado control de enfermedades y plagas.

Es necesario mencionar que cada invernadero está compuesto de cuatro naves y en cada nave se encuentran dos camas.

**Gráficos No. 5y6: Camas**



### **1.3 Reseña Histórica**

En el año 2001, surge la idea de crear una compañía florícola encaminada a la producción de rosas de excelente calidad para cubrir las necesidades del mercado ruso; de esta forma es creada Rose Connection Cía. Ltda. Como una visión de sus actuales socios y como complemento de si compañía relacionada y socio Bellaro S.A. dedicada a la exportación de rosas principalmente al mercado norteamericano. El proyecto inicialmente se lo realizó en terrenos arrendados hasta lograr su crecimiento y posterior adquisición de áreas propias.

## 1.4 Base Legal de la Empresa

**ROSE CONNECTION ROSECON CIA. LTDA.**, fue constituida mediante escritura pública otorgada el veintisiete de junio del dos mil uno, ante el Notario Décimo Sexto del Cantón Quito, e inscrita en el Registro Mercantil a cargo del Registrador de la Propiedad del Cantón de Pedro Moncayo, el siete de septiembre del dos mil uno.

De acuerdo a lo que dispone la Ley de Compañías, esta Empresa se constituyó con un capital de US\$ 2.000,00 (Dos mil dólares norteamericanos).

El treinta de enero del dos mil seis, la Junta General Universal de Socios de la Compañía, resolvió por unanimidad, autorizar al socio Gonzalo Luzuriaga Arias, la cesión del total de sus participaciones en el capital de la compañía a Nizazurt Ltd., domiciliada en las Islas Vírgenes Británicas, cesión perfeccionada mediante Registro Mercantil del diecisiete de abril del 2006.

La Compañía se encuentra bajo el siguiente marco legal:

- Ley de Régimen tributario
- Código tributario
- Reglamento de Ley de Régimen Tributario Interno
- La Ley de Compañías

- Ley de Régimen Municipal
- Ley de Comercio Exterior
- Ley de Régimen Aduanero
- Ley de Seguridad Social
- Código laboral
- Código de Comercio
- Código Civil

Además deberá observar las Normas Internacionales de Contabilidad

### 1.4.1 Integración del capital

Rose Connection Cía. Ltda., tiene la siguiente estructura accionaria:

<u>Socio</u>	<u>Nacionalidad</u>	<u>% Participación</u>	<u>Monto capital suscrito</u>
Bellaro S.A.	Ecuatoriana	40,00%	800
Jorge Arturo Cadavid Espitia	Colombiana	32,00%	640
Nizadur Ltda.	Islas V. Británicas	16,00%	320
Inés Ortiz V.	Ecuatoriana	8,00%	160
Giovanni Patricio Almeida M.	Ecuatoriana	1,50%	30
Francisco Peralta López	Ecuatoriana	1,50%	30
Philips Nichols Brown Hidalgo	Ecuatoriana	1,00%	20
		-----	-----
<b>Suman:</b>		<b>100%</b>	<b>2.000</b>
		====	=====

El capital está dividido en dos mil participaciones de US\$ 1,00 (Un dólar) cada una.

De acuerdo con el Artículo octavo de su Estatutos, para que los socios cedan sus participaciones sociales, así como, para la admisión de nuevos socios, será necesario el acuerdo de la totalidad de los socios.

Tal como dispone la Ley de Compañías, la responsabilidad de los socios se limita al monto de sus participaciones y percibirán los beneficios que les correspondan a en función de la participación social pagada por ello.

#### **1.4.2 Estamentos Gobernantes**

De acuerdo con el Artículo décimo de sus Estatutos, los estamentos gobernantes son:

- Junta General de Socios que es el órgano supremo de la compañía.
- Presidente
- Gerente General
- Jefe Financiero / Auditor Interno
- Jefe de Contabilidad
- Jefe Técnico
- Jefe de Postcosecha

- Jefe de Personal y Compras

### **1.4.3 Duración de la Compañía.**

De acuerdo con el Artículo cuarto de sus Estatutos, la duración de la compañía será de sesenta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil, pero podrá disolverse en cualquier momento, si así lo resolviere la Junta General.

De acuerdo con el Artículo vigésimo segundo de sus Estatutos, el Gerente General elegido por la Junta General para un periodo de cinco años, será el representante legal y personero de la compañía y podrá ser reelegido indefinidamente.

## **1.5 Objetivos de la Empresa**

El objeto social y la finalidad de la compañía es la explotación de fincas agrícolas destinadas a la siembra, cultivo y cosecha de todo tipo de flores y otros productos agrícolas para su comercialización externa e interna. Igualmente, podrá dedicarse a la reproducción de plantas, realizar actividades agroindustriales y podrá importar, exportar, transportar y comercializar flores y productos agrícolas dentro y fuera del país.

Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá comprar, vender, arrendar, permutar, importar, exportar, enajenar, constituir

gravámenes y podrá realizar toda clase de actos civiles, mercantiles, industriales, comerciales o de servicios de asesoría no prohibidos por la Ley tales como:

- Emitir obligaciones u otros valores, invertir su capital en todo tipo de valores, celebrar contratos de asociación y cuentas en participación, o consorcios de actividades con personas jurídicas nacionales o extranjeras para la realización de una actividad determinada;
- Adquirir acciones, participaciones o derechos de Compañías existentes;
- Promover la constitución de nuevas compañías, interviniendo como parte en el contrato constitutivo o fusionándose en otras empresas; transformarse en una compañía de distinta naturaleza, conforme lo disponga la Ley;
- Actuar como mandante o mandataria de personas naturales y/o jurídicas a través de su representante legal; ejercer la representación de empresas nacionales o extranjeras en líneas afines a su objeto social;
- Abrir toda clase de cuentas corrientes, sean comerciales o bancarias.

En general podrá celebrar toda clase de actos y contratos permitidos por la Ley, siempre que se relacionen con su objeto social; y, asociarse con otras

personas cuya actividad sea similar o complementaria a la prevista en el objeto social.

## 1.6 Organización

Para poder comprender de mejor manera la estructura organizacional de la compañía se utilizarán organigramas que son:

*“Un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.”<sup>3</sup>*

Los organigramas sirven como instrumento de análisis permite detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal.

---

<sup>3</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)



**1.6.1 Clasificación de los Organigramas:** Los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

### **1.6.1.1 Estructural**

“Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión. El Organigrama tiene doble finalidad: \*Desempeña un papel informativo, el cual permite que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.”<sup>4</sup>

A continuación se presenta el organigrama estructural de la compañía Rose Connection Cía. Ltda.

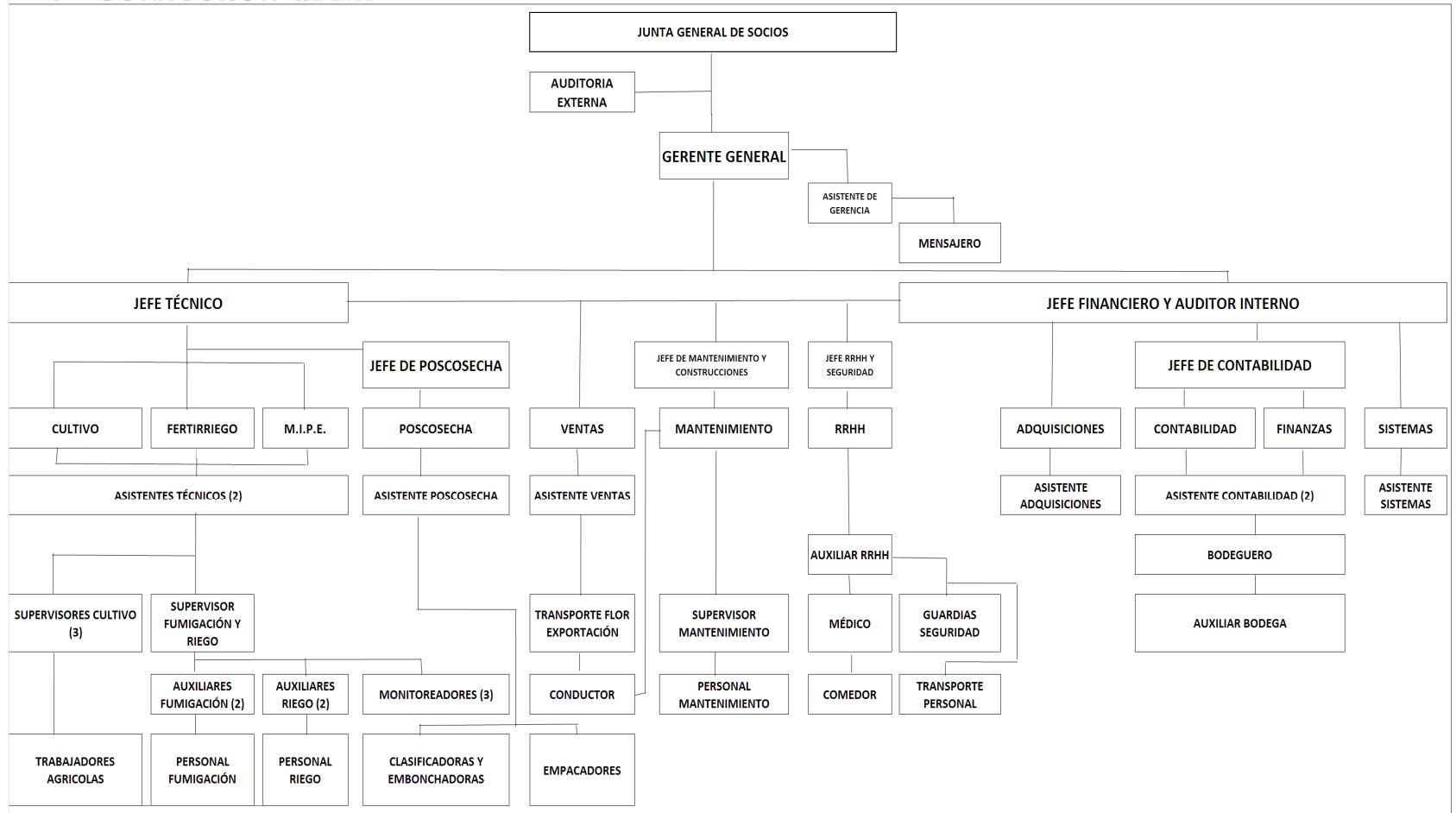
---

<sup>4</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Gráfico No.7: Organigrama Estructural



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



### **1.6.1.2 Funcional**

“Este tipo de organigrama incluye las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones, es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.”<sup>5</sup>

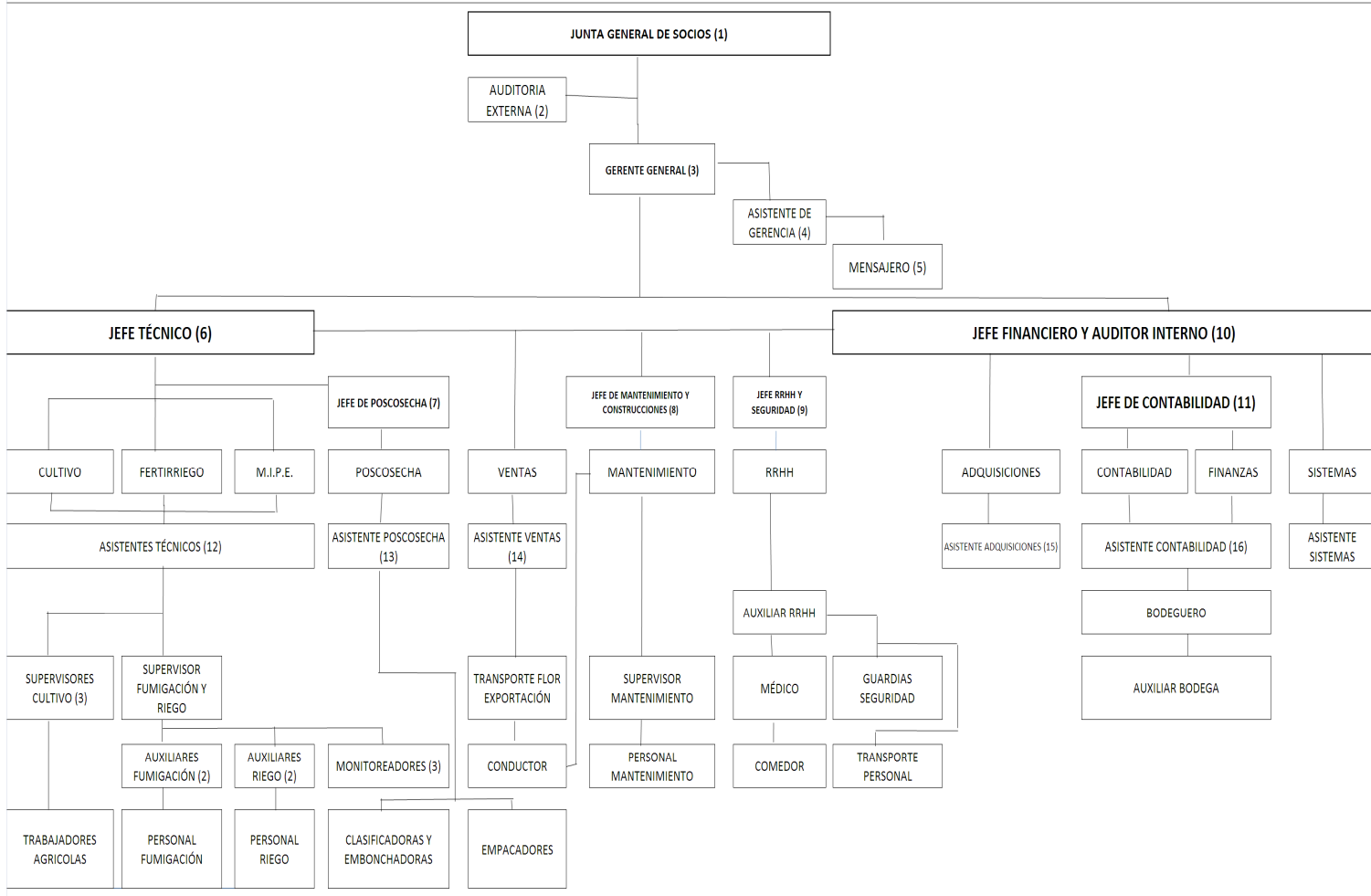
A continuación se presenta el organigrama funcional de la compañía Rose Connection Cía. Ltda.

---

<sup>5</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## Gráfico No.8: Organigrama Funcional

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL



A continuación describiré las funciones de cada uno de los cargos que constan en el flujograma funcional de la compañía Rose Connection Cía. Ltda.

### **(1) Junta General de Socios**

Constituye el máximo organismo de la compañía y se integra por los socios legalmente convocados.

Las atribuciones de la Junta General son:

- Acordar cambios sustanciales en el giro de los negocios sociales.
- Reformar el contrato social, previo cumplimiento de los requisitos legales correspondientes.
- Resolver sobre disminuciones o aumentos de capital.
- Resolver sobre reparto de utilidades; elegir al presidente y vicepresidente de la compañía; nombrar al gerente general, al sugerente general y a los demás funcionarios de la compañía y fijar sus remuneraciones.
- Disponer el establecimiento y supresión de sucursales o agencias, fijar su capital y nombrar a sus representantes.

- Dictar los reglamentos administrativos internos de la compañía, incluso su propio reglamento y dirimir en caso de conflicto de atribuciones entre los demás administradores y funcionarios.
- Autorizar al representante legal para enajenar, gravar o limitar el dominio sobre los bienes inmuebles de la sociedad.
- Autorizar al representante legal para otorgar fianzas o garantías a nombre de la compañía.
- Supervigilar la gestión y desempeño de los funcionarios de la compañía.
- Las demás señaladas en este contrato y que no estuvieren designadas a ninguna otra autoridad u organismo de la compañía.

## **(2) Auditoría Externa:**

Revisar la razonabilidad de los estados financieros mediante la aplicación de pruebas sustantivas (saldos de las cuentas) y de cumplimiento (procedimientos internos)

## **(3) Gerente General:**

Los derechos, obligaciones, atribuciones, y responsabilidades del Gerente se estarán a lo dispuesto en las disposiciones legales y en el contrato social.

Las atribuciones especiales del Gerente General son:

- Administrar las empresas, almacenes, instalaciones y negocios de la compañía, ejecutando a nombre de ella toda clase de actos y contratos, sin más limitaciones que las señaladas en el contrato social y las impuestas por la Junta General.
- Elaborar, para la aprobación de la Junta General, el presupuesto para los gastos generales y pago de sueldos de empleados u obreros.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial, de la compañía, de forma separada o conjunta con el Presidente.
- Cumplir con las resoluciones de la Junta General.
- Cuidar del buen manejo de la contabilidad, archivo y correspondencia de la compañía; presenta un informe anual a la Junta General, con el balance y los proyectos de reparto de utilidades; convocar a las reuniones de Junta General.

#### **(4) Asistente de Gerencia**

- Asistencia a la Gerencia General en varios temas.
- Coordinar cobranzas, compras y otros trámites bancarios y legales necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- Pagar a proveedores

- Efectuar pedidos de flor local para auspicios y otros compromisos
- Archivar documentos administrativos y legales de la empresa.
- Recepción de Documentos
- Atención telefónica, etc.

#### **(5) Mensajero**

- Realizar trámites legales, depósitos bancarios, cobranzas, compras, envío y retiro de correspondencia, elaboración de la guía de remisión con todas la documentación que se envía diariamente en valija.

#### **(6) Jefe Técnico**

- Coordinar la producción bajo un sistema abierto y continuo
- Manejo técnico agronómico
- Programación de la fumigación
- Mantener la calidad dentro de todo el proceso productivo



- Vigilar el uso de los recursos materiales y humanos
- Mantener los materiales bajo los parámetros presupuestados

### **(7) Jefe de Postcosecha**

- Control de Calidad
- Sistema de procesos de trabajo
- Datos estadísticos – calidad
- Instrucciones al personal de postcosecha
- Impartir instrucciones del cliente
- Control de calidad

### **(8) Jefe de Mantenimiento y Construcciones**

- Revisión de maquinaria agrícola
- Equipo caminero

- Invernaderos
  
- Obra civil
  
- Diseño y planificación

#### **(9) Jefe de RRHH y Seguridad**

- Promover, administrar y controlar el clima laboral.
  
- Representar a la parte patronal, ante las comisiones laborales y, a éstas ante la Gerencia General y otras instancias internas.
  
- Aprobación de nóminas, préstamos y otros pre-requisitos para el pago al personal, incorporación, finiquito, entre otros.
  
- Tener archivos diarios del personal de la finca.

#### **(10) Jefe Financiero y Auditor Interno**

- Elaboración y control del presupuesto financiero.
  
- Elaboración mensual del análisis de gestión.

- Elaboración y Control de Flujo de caja.
- Revisión previa a la emisión mensual y anual de estados financieros.
- Supervisión y control del departamento de contabilidad.
- Manejo y contratación de seguros.
- Planeación anual de la producción y gestión total de la finca.
- Programación técnica del proceso productor de flores.
- Coordinación entre producción y ventas entre proveedores y clientes externos.
- Control de todas las áreas, gestiones, procesos y resultados de la finca.
- Administración general de la finca.
- Realizar proyectos de gestión y mejoramiento ambiental.
- Entrega de reportes técnicos a Gerencia.

### **(11) Jefe de Contabilidad**

- Revisión caja- bancos.
- Revisión documentación del área
- Control de tesorería, flujos, reportes, análisis económico
- Informes del SRI
- Activos fijos
- Envío y recepción de documentos

### **(12) Asistente Técnico**

- Manejo de las labores culturales del cultivo
- Revisión permanente de las labores sobre plantas
- Estimados de producción
- Nuevos esquemas de manejo de plantas
- Toma oportuna de decisiones relacionadas con cultivo

- Compostaje

### **(13) Asistente de Postcosecha**

- Producción diaria del proceso
- Cruzar información entre proceso y producción
- Elaboración de un detalle de tallos dados de baja
- Coordinación con empaques

### **(14) Asistente de Ventas**

- Recepción de pedidos
- Venta de flor de exportación
- Documentación / exportación
- Cobranzas
- Elaboración de inventarios
- Estimados de producción

### **(15) Asistente de Adquisiciones**

- Supervisión y control de las compras del grupo.
- Dirigir las relaciones con proveedores de la compañía.
- Pedidos de químicos y fertilizantes

### **(16) Asistente de Contabilidad**

- Contabilización de facturas
- Cuentas por pagar proveedores
- Elaboración de impuestos
- Registros contables de nómina
- Liquidación de personas
- Conciliación de cuentas del balance
- Caja Chica

## **CAPÍTULO 2**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1. Misión**

*"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"*<sup>6</sup>

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer.

##### **2.1.1 Misión de Rose Connection Cía. Ltda.**

"Proveer productos y servicios de la más alta calidad en el negocio florícola, excediendo las expectativas de nuestros clientes en mercados que garanticen satisfactorios niveles de rentabilidad a través de:

---

<sup>6</sup> FLEITMAN, Jack: Negocios Exitosos; Editorial McGraw Hill; México;2002

- Recursos Humanos de primera línea en desarrollo continuo.
- Tecnología adecuada a las necesidades internas.
- Investigación permanente.
- Posicionamiento e imagen de la marca.
- Operaciones rentables.
- Procesos productivos, óptimos y respetuosos del medio ambiente, que beneficien a clientes, colaboradores, comunidad y accionistas.”<sup>7</sup>

## **2.2. Visión**

“El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>8</sup>

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

---

<sup>7</sup> Manual BASC (Business Anti-Smuggling Coalition - Coalición Empresarial Anticontrabando), proporcionado por el contador de la compañía

<sup>8</sup> FLEITMAN, Jack: Negocios Exitosos”, Jack Fleitman, McGraw Hill, 2000



## **2.2.1 Visión de Rose Connection Cía. Ltda.**

“Ser una corporación agrícola líder a nivel nacional e internacional, reconocida por la alta calidad de sus productos y su integridad empresarial.”<sup>9</sup>

## **2.3. Objetivos del Área**

En vista que la compañía no tiene objetivos para cada una de las áreas, propongo los objetivos que se detallan a continuación:

### **2.3.1 Área de Compras Locales Cuentas por Pagar (Proveedores):**

Realizar adquisiciones de bienes y servicios y comprobar la autenticidad de las obligaciones y dirigir las relaciones con proveedores de la compañía.

**2.3.2 Área de Inventarios:** Comprobar la existencia física de los bienes que permanecen en bodega y controlar la adecuada utilización de los mismos.

**2.3.3 Área de Activos Fijos:** Comprobar la existencia física de los bienes que integran el activo fijo de la compañía y el adecuado uso de estos.

---

<sup>9</sup> Manual BASC (Business Anti-Smuggling Coalition - Coalición Empresarial Anticontrabando), proporcionado por el contador de la compañía

**2.3.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes):** Coordinar y efectuar todos los trámites y actividades necesarias para que se lleven a cabo las exportaciones de tallos de rosas a sus clientes y efectuar las cobranzas correspondientes a las ventas realizadas.

**2.3.5 Área de Tesorería:** Recaudar los dineros de la compañía, efectuar los pagos necesarios para mantener las operaciones de la compañía, mantener actualizados los registros contables y elaborar los flujos de caja históricos y proyectados para análisis financiero.

**2.3.6 Área de Recursos Humanos:**

- Promover, administrar y controlar el clima laboral.
- Representar a la parte patronal, ante las comisiones laborales y, a éstas ante la Gerencia General y otras instancias internas.
- Aprobación de nóminas, préstamos y otros pre-requisitos para el pago al personal, incorporación, finiquito, entre otros.
- Dirigir y coordinar los eventos sociales, culturales y deportivos.

**2.3.7 Área de Producción:** Comprobar la adecuada acumulación del producto en las diferentes fases productivas, cultivo, postcosecha, empaque y despacho.

## **2.4. Políticas**

### **2.4.1 Política Comercial**

La política comercial de la compañía Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.; tiene su fundamento en el contrato suscrito con la compañía Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda., el cual se resume a continuación:

- *Contrato de Comercialización de rosas frescas cortadas:* El 21 de enero del 2005, la compañía procedió a suscribir un contrato de comercialización con Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda., en virtud del cual, Rose Connection Rosecon Cía. Ltda. se compromete a entregar a Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda. la totalidad (100%) de su producción de rosas de exportación, las cuales a su vez serán comercializadas por ésta última, a sus clientes en el exterior.

Contrato que no se ha ejecutado en su totalidad, motivo por el cual Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., vende directamente a los clientes en el exterior, sin embargo, Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda., se ha reservado para sí la gestión de cobranza, a través de su compañía relacionada, constituida y domiciliada en Islas Vírgenes Británicas, Brocalup; compañía

que se encarga de cobrar, para posteriormente transferir los fondos correspondientes a la facturación realizada por Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., a través de transferencias mensuales.

A pesar de que el contrato no se cumple en todas sus partes; a continuación se enuncian las obligaciones de las partes, que en él constan:

#### **2.4.2 Obligaciones de Rose Connection Cía. Ltda.**

- Mantener una producción abierta con un manejo dirigido a conseguir tallos largos según el análisis de las variedades y de producción.
- Entregar la totalidad de la producción de exportación, excluida la de calidad Latin Rose, en las condiciones pactadas en el contrato. El producto deberá responder a requerimientos de calidad y empaque determinados por Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda. y en los días de embarque solicitados.
- Entregar a su debido tiempo todos los documentos requeridos para la exportación de las rosas.

### **2.4.3 Obligaciones de Quito Inor Flowers Trade Cia. Ltda.**

- Comprar la totalidad de la producción de rosas de exportación, excluida la de calidad Latin Rose, que produzca Rose Connection Cía. Ltda. y que cumpla los requisitos de exportación al precio y bajo las condiciones pactadas en el contrato.
  
- Pagar al precio y bajo las condiciones pactadas, la producción de exportación (excluida la Latin Rose) que por cualquier motivo no haya podido colocar.
  
- Comercializar la flor de Rose Connection durante todo el año, a excepción de los 7 primeros días del mes de marzo y los 7 últimos días del mes de diciembre; en todo caso Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda. tratará de ubicar la producción de estas dos semanas en mercados alternos, pero sin responsabilidad en caso de que se vea imposibilitada su venta final. De igual manera se establece que esta compañía estará protegida por circunstancias de fuerza mayor que le impidan cumplir con el contrato, tales como situaciones de carácter natural o judicial.
  
- A entregar a Rose Connection Cía. Ltda., fotos y anexos por reclamos en la calidad de la flor, en los diez días siguientes a la entrega de la flor en la carguera. El reclamo será exclusivamente por el precio de la flor y se discutirá y se resolverá por común acuerdo entre las partes.

Adicionalmente, se establece que la calidad de rosa denominada Latin Rose y la flor de consumo local serán comercializadas a otros clientes directamente por Rose Connection, entre los cuales se incluirá también a Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda. pero sin ningún tipo de compromiso de comercialización.

La compañía fundamenta su esquema de comercialización y distribución en las instrucciones de su principal cliente, quien coordina de manera diaria con el departamento de ventas, la producción de flor que tiene por objeto ser vendida en el mercado internacional.

Este esquema de comercialización y distribución se basa en un estimativo de producción preparado por el Jefe Técnico y en el inventario de bunches existentes en el cuarto frío, en función del cual Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda. envía, vía fax, las instrucciones de empaque del producto para el cliente final.

Los despachos son realizados mediante la utilización de transporte propio, el cual se encarga de trasladar la flor desde la plantación hasta la agencia de carga (compañía que transporta la flor al exterior), lugar en el que termina la responsabilidad de Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.

La facturación de las ventas de exportación canalizadas a través de Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda., es realizada directamente al cliente final, entre los cuales se encuentra la compañía Flowers House, domiciliada en Rusia, a la cual se le entrega aproximadamente el 60% de la producción exportable.

#### **2.4.4 Política de crédito y forma de pago**

Los términos de crédito en la venta de flor entre Rose Connection Rosecon Cía. Ltda. y sus clientes es en promedio de 45 días. Para el efecto, se procede a efectuar una liquidación mensual establecida en el contrato de comercialización.

No existen documentos que garanticen la obligación, excepto las facturas emitidas; los pagos son efectuados mediante transferencias bancarias mensuales.

Las ventas a clientes directos se rigen por la misma política de crédito; los pagos son efectuados mediante transferencias bancarias efectuadas por los clientes desde el exterior y pagos locales de clientes con oficinas en el país.

Las transferencias bancarias y los depósitos son efectuados en las cuentas bancarias de Brocalup y transferidos a Rose Connection Cía. Ltda. en función de la necesidad establecida en el flujo de caja de la compañía.

#### **2.4.5 Política de fijación de precios comerciales**

Rose Connection Rosecon Cía. Ltda. fija su precio de venta basado principalmente en dos temporadas; la de INVIERNO, que va del 1 de septiembre al 30 de marzo; y, la de VERANO, que va del 1 de abril al 31 de

agosto; condiciones establecidas en el contrato de comercialización. Otros factores adicionales que determinan el precio de venta son los siguientes:

- Volumen de compras de flor establecido en el contrato de comercialización de rosas frescas cortadas, establecido entre productor y comprador,
- Grado o longitud del tallo,
- Demanda de la flor en el mercado internacional determinado por los meses de mayor consumo en el mercado, en lo principal al mercado Ruso al que la compañía le exporta aproximadamente el 97,35% de la flor.

## **2.5. Estrategias**

### **2.5.1 Estrategias Generales**

- Aumento de la productividad, y porcentajes de largos, a través del mejoramiento e innovación de técnicas de cultivo.
- Cuidadosa selección e incremento del número de plantas de variedades más productivas y con mayor aceptación en el mercado.
- Estrictos controles de calidad en el cultivo y postcosecha, a través de la creación de una unidad especializada en Control de Calidad.
- Continua capacitación al Personal



- Mejoramiento continuo del ambiente laboral
  
- Auditorías externas e internas de calidad, periódicas y permanentes.
  
- Mayor agresividad en la comercialización, mayor incursión en el mercado Ruso y Europeo
  
- Mayor énfasis en el control de desperdicios.
  
- Controles presupuestarios.

## **2.5.2 Estrategias Comerciales**

Las condiciones generales de los mercados internacionales cada vez más exigentes en aspectos tales como calidad del producto certificado nacional e internacionalmente, variedades disponibles, entregas oportunas basadas en canales de distribución confiables, han determinado las estrategias comerciales propias de la compañía, como las siguientes:

### **2.5.3 Penetración, ampliación y mantenimiento del mercado**

La compañía ha consolidado la penetración, ampliación y mantenimiento en el mercado internacional a través del desarrollo de variedades de alta calidad, lo cual ha obtenido mediante un constante control de calidad en las áreas de cultivo, corte, selección, empaque y despacho de la flor. Como parte de este proceso la compañía está en proceso de obtener la calificación de las normas BASC (Business Anti-Smuggling Coalition - Coalición Empresarial Anticontrabando).

Esta norma establece un programa de cooperación entre el sector privado y organismos nacionales y extranjeros, creado para fomentar un comercio internacional seguro.

Las BASC en la región le permitirá fortalecer los negocios y obtener una mayor confianza en los mercados Internacionales, ampliando sus mercados y consolidando su imagen en el exterior. Entre otros beneficios obtenidos tenemos:

- Implementación de una cultura de seguridad empresarial.
- Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios en los mercados internacionales.
- Facilitación del comercio disminuyendo el riesgo de incautaciones y penalidades.

- Protección y fortalecimiento de la imagen frente a clientes y gobiernos.
- Reducción de riesgos de que las cargas legales sean utilizadas para actividades ilícitas ó robos a la carga misma.
- Optimización de los procesos y operaciones de la cadena logística del comercio exterior.
- Competitividad a través de la normalización y estandarización de los procesos.
- Mejor comunicación entre la compañía y la administración de aduanas.
- Certifica entregas a tiempo.
- Agilización de procesos aduaneros para mercancías de bajo-riesgo.
- Proporciona confianza a las administraciones de Aduana.
- La empresa certificada es incluida en una base de datos a la cual tienen acceso las aduanas para análisis de riesgo.

## 2.5.4 Proceso de Control de Calidad

Las condiciones de producción de flores en el Ecuador son únicas. La situación geográfica del país permite contar con micro climas y una luminosidad que proporciona características particulares a las rosas como son el tamaño del botón, largo del tallo y la intensidad del color de la flor. Bajo estos parámetros la compañía ha orientado sus esfuerzos a procesos de calidad como:

- Manejo adecuado de las plantas que permita un crecimiento óptimo y vigoroso, como el desyeme, descabezado de material corto y torcido, guiado y encanastado de los tallos, pinche semanal, manejo de fundas y capuchones que permitan conservar la tonalidad del botón, limpieza de los caminos entre camas, entre otros.
- Fertilización oportuna.
- Controles Fitosanitarios que permitan detectar a tiempo enfermedades y plagas.
- Estrictos programas de fumigación basados en los controles fitosanitarios, para evitar problemas de enfermedades.
- Adecuado control de la temperatura y humedad en los cultivos.

- Estricta selección de la flor para la venta de exportación, en postcosecha.
- Evaluación de la antigüedad del inventario de flor de exportación en cuartos fríos y que no es ubicada en el mercado exterior.

### **2.5.5 Proceso del Compost**

Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., dedica la producción que no alcanza los estándares de calidad de flor de exportación y nacional, para realizar el proceso de compost, así como el material vegetal y la flor que es desechada en el proceso normal de cosecha y selección en postcosecha.

El estándar de calidad de la flor está condicionado principalmente al cumplimiento de requerimientos de los clientes como longitudes, tallos rectos, botones uniformes, pétalos nítidos, entre otros.

El compost es el proceso biológico aeróbico mediante el cual los microorganismos actúan sobre la materia rápidamente biodegradable, permitiendo obtener el compost, abono excelente para la agricultura que mejora de manera extraordinaria las propiedades físicas del suelo.

## 2.6. Principios y Valores

La conducta de todos los miembros de la Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., se mantendrá siempre bajo la práctica de los valores institucionales que se describen a continuación:

### 2.6.1 Principios

- Eficiencia y agilidad en la prestación de servicios
- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo
- Innovación y creatividad para lograr la competitividad
- Respeto y consideración a los socios así como al cliente tanto interno como externo

### 2.6.2 Valores

- **Honestidad:** en todas las acciones procurando salvaguardar los intereses de socios y clientes
- **Lealtad:** Al cumplir su compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **3.1 Análisis Interno**

Para determinar el ambiente interno de la compañía se van a determinar y analizar las principales actividades de cada área, lo cual ayudará a determinar cómo se encuentra la compañía operando internamente.

##### **3.1.1 Área de Compras Locales Cuentas por pagar (Proveedores)**

Mediante la descripción de las principales funciones de esta área se podrá determinar las debilidades de control interno y dar a conocer en una forma detallada y de fácil entendimiento como se realiza el proceso de adquisiciones y cuáles son las políticas que la regulan.

La compañía efectúa adquisiciones por los siguientes conceptos:

**a) Adquisiciones Área Administrativa:** Son las que se realizan para el desempeño normal del área administrativa, bienes como materiales de oficina, suministros, servicios, etc.

**b) Adquisiciones Técnicas:** Incluyen las adquisiciones que por su naturaleza y uso posterior requieren de la opinión de un técnico o entendido, estas compras pueden ser de maquinarias, equipos, computadoras, sistemas de riego, sistemas de ventilación etc.

**c) Adquisiciones Operativas:** Son las que se utilizan en forma directa en la operación de la compañía, que se pueden considerar de rutina, tales como químicos, material de empaque, implementos de trabajo y seguridad, etc.

### **3.1.1.1 Proceso de compras:**

Las compras de la compañía se las realizan en forma mensual para lo cual el Jefe de Área de cada unidad, envía una solicitud de compra, en caso de que esta solicitud lo realice una persona distinta, requerirá la autorización del Jefe de Área.

Las solicitudes de compras son entregadas al Jefe de Adquisiciones, quien se encarga de pedir cotizaciones y elaborar un detalle por cada producto solicitado.

Estas cotizaciones son analizadas para determinar si se ajustan al presupuesto aprobado por el comité de compras, luego son enviadas al Sub-Gerente de la Compañía para la autorización correspondiente.



Aprobada la cotización se realiza la orden de compra para cada proveedor, las cuales son enviadas por fax, con copia al bodeguero para que esté en conocimiento de los materiales solicitados.

Las adquisiciones de bienes y servicios que no forman parte de los inventarios, son solicitadas mediante una orden de pedido.

El proveedor despacha el pedido del bien o servicio solicitado y entrega la factura correspondiente.

El bodeguero recibe la mercancía, verifica y coteja con la orden de compra.

Recibe y sella la factura correspondiente del proveedor y remite la factura sellada y firmada al departamento de contabilidad para que se procese el pago correspondiente.

### **3.1.1.2 Política de compras:**

1. La solicitud de compra no podrá ser procesada si no tiene la firma de autorización del Jefe de Área.

2. Las únicas personas que pueden aprobar o autorizar una adquisición de bienes o servicios es la Sub-Gerencia.
3. La firma de autorización respectiva, además de aprobar la compra es el aval de que el gasto está contemplado en el presupuesto de cada área.
4. En las adquisiciones que requieren de un análisis técnico, además de las firmas del nivel de autorización que corresponda, se deberá archivar la recomendación del técnico o especialista.
5. Para la adquisición de equipos de computación es necesario la opinión del Departamento de Sistemas, y la autorización de la Sub-Gerencia.

### **3.1.2 Área de Inventarios**

#### **3.1.2.1 Ingresos de bodega:**

Al momento de efectuar una compra se envía una copia de la orden de compra a bodega, con la cual el bodeguero al momento de recibir el despacho, realiza lo siguiente

- Compara la orden con los productos que está recibiendo,
- Determina que la cantidad y calidad de los bienes recibidos estén de conformidad con la factura respectiva.

- Detecta la mercadería dañada, defectuosa o que no concuerda con la muestra enviada previamente.

El bodeguero envía la factura al Departamento de contabilidad para la respectiva contabilización de la compra efectuada.

Una vez que el bodeguero recibe el producto elabora un documento llamado “Ingreso a Bodega”, en el cual se detalla el nombre del proveedor, el número de orden de compra, la fecha y la descripción de los productos adquiridos, envía una copia al departamento de contabilidad, y el documento original lo archiva para su control.

Contabilidad recibe el documento e ingresa la información en el kárdex.

El bodeguero puede acceder al sistema de kárdex desde su computador como consulta, ya que maneja un kárdex manual, debido a que en ocasiones la salida de un producto se hace en forma inesperada y contabilidad no ingresa estos datos al sistema en forma oportuna.

### **3.1.2.2 Egresos de bodega:**

Para los consumos de bodega, el bodeguero entrega al jefe de cada área con un día de anticipación, una “Solicitud de Materiales” en la que se detalla los productos que van a necesitar para la producción, esta solicitud debe estar firmada por el jefe de área y por el trabajador que retirará los materiales de bodega.

El bodeguero prepara los productos de acuerdo al detalle especificado en la solicitud, entrega al trabajador e ingresa los datos al sistema y genera el egreso de bodega, lo imprime y envía junto con la solicitud pre impresa y firmada al departamento contable para la contabilización respectiva.

Una vez que el departamento de contabilidad recibe estos documentos, contabilizan el consumo, generado en bodega mediante un asiento de diario (nota contable).

### **3.1.3 Área de Activos Fijos**

La propiedad y equipo de la compañía Rose Connection Cía. Ltda. constituyen todos los activos de naturaleza corporal (tangibles) que son destinados para el proceso de prestación del servicio y son de larga duración.

Los activos fijos de las compañías son bienes u objetos adquiridos o construidos por ellas para su uso y servicio permanente, en su giro normal de negocios, sin que exista la intención de venderlos en el corto plazo, para considerarlos activos fijos estos deben tener vida útil superior a un año, se requiere un control pormenorizado y su costo de adquisición debe ser al menos de USD \$ 400,00.

El método de depreciación utilizado para la depreciación es el de línea recta y sobre la base de los porcentajes determinados en la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.

Con el fin de salvaguardar los activos fijos se mantienen pólizas de seguro para proteger los bienes contra cualquier siniestro.

### **3.1.3.1 Adquisición de Activos Fijos:**

La necesidad de adquisición de activos fijos se origina en los requerimientos de los diferentes departamentos, para la ejecución de las operaciones. Cada departamento deberá elaborar una solicitud de compra dirigida al Sub gerente general quien aprobará o negará la adquisición basándose en el presupuesto aprobado para el ejercicio económico.

Una vez aprobada la solicitud, se entrega al departamento de compras en el cual se solicita efectuar mínimo 3 cotizaciones de proveedores, evaluar las que mejores condiciones ofrezcan y remitir a la Sub gerencia para su aprobación

Una vez aprobada la cotización se envía la orden de compra al proveedor para que proceda a su despacho.

Se receipta el bien verificando las especificaciones de compra pactadas, se firma la factura y el auxiliar contable procede a ingresar al auxiliar de activo fijo en Excel.

Posteriormente se realiza el registro contable mediante un asiento de provisión (nota contable) para establecer la obligación pendiente de pago y el ingreso del bien al grupo de activos fijos.

El presupuesto anual contempla inversiones mayores en activos fijos, como es el caso de compra de maquinaria, vehículos, incremento del área de producción mediante la construcción de nuevos invernaderos y sus correspondientes implementos como son: preparación de tierras, sistema de riego, siembra de variedades y otros, los cuales son aprobados únicamente por el Directorio y ejecutados por autorización de la Gerencia y Sub Gerencia General.

Este tipo de adquisiciones son efectuadas mediante solicitud de cotizaciones y propuestas solicitadas a compañías dedicadas a este tipo de negocio.

### **3.1.3.2 Inclusión del Activo Fijo en pólizas de seguro:**

Para la inclusión del activo en las pólizas de seguros, el contador deberá preparar un reporte con los nuevos activos fijos adquiridos; basándose en las facturas de compra, elabora una carta dirigida al agente de cuenta de la compañía de seguros, solicitando la inclusión de los bienes y adjunta el reporte previamente elaborado.

### **3.1.3.3 Bajas de Activos Fijos:**

Las bajas de activos fijos se producen cuando un bien es vendido o ha sufrido algún siniestro como robo, pérdida, daños entre otros.

El responsable del área en donde se suscito el siniestro es el encargado de reportar este hecho al departamento de contabilidad, lugar desde el cual se realiza un informe que es presentado a la subgerencia general para que, por su intermedio, solicite a la secretaría de Gerencia General se realice los trámites correspondientes ante la compañía aseguradora.

La baja por venta se realiza por la necesidad de la reposición del bien por uno nuevo, que permita optimizar las operaciones de la compañía; la venta es autorizada por Subgerencia General para la elaboración de la factura de venta que es elaborada por el Departamento de Ventas.

### **3.1.3.4 Depreciación de Activos Fijos:**

Para la depreciación de los activos fijos existe un módulo en el sistema, parametrizado en aspectos tales como tiempo de vida útil, porcentaje de depreciación, valor de adquisición, con los cuales se ejecuta en forma automática el cálculo de la depreciación mensual de los bienes depreciables. Este cálculo es integrado automáticamente al módulo de contabilidad, en el

cual se genera el asiento de diario, con el cual queda registrada la depreciación del período; todo este proceso lo realiza el Contador de la compañía.

### **3.1.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)**

Las cuentas por cobrar se constituyen por todos los derechos exigibles de cobro originados por ventas y servicios prestados.

Los ingresos se definen como el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentado por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un período contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.

#### **3.1.4.1 Facturación:**

La compañía para la realización de sus ventas maneja dos modalidades: órdenes fijas y mercado abierto.

- **Órdenes fijas:** Esta modalidad de ventas corresponde a clientes fijos, cuyas ventas están programadas durante todo el año y despachadas de acuerdo a las condiciones y necesidades de cada cliente. Estos



clientes son manejados por Quito Inor Flowers Trade, compañía local que mantiene un contrato de comercialización con Rose Connection Cía. Ltda.

- **Mercado abierto:** Esta modalidad de ventas corresponde a la comercialización de la flor, realizada directamente por el departamento de ventas de la compañía sobre la producción que no ha podido ser vendida por la compañía Quito Inor Flowers Trade.

#### **3.1.4.2 Proceso:**

- El proceso de ventas se inicia con el ingreso de las órdenes de pedido confirmadas en el sistema (módulo de ventas), realizadas por la Jefe de Ventas, generando la orden de empaque que es remitida al área de postcosecha, lugar en el cual se procede a preparar el pedido para su posterior facturación. Una vez empacado, se informa al departamento de ventas para que junto a la factura se imprima el packing list, hoja de ruta y guía de remisión, documentos que son enviados con el producto a la agencia de carga. Cabe indicar que se elaboran dos tipos de facturas: comercial o invoice la cual se envía por mail al cliente, y la factura fiscal que sirve de sustento para la declaración de impuestos.

El asistente contable agrupa las facturas fiscales impresas por días, a las cuales se adjuntan la hoja de ruta y guía aérea, para justificar el Documento Único de Importaciones DUI en la aduana.

- **Ventas de flor nacional:** La producción que no cumple con los estándares de calidad, incluyendo la flor de exportación que se da de baja por falta de mercado, se la comercializa en el mercado local, entregándola a clientes específicos.

#### **3.1.4.3 Registro Contable:**

El registro contable de la facturación, es capturado del módulo de ventas por el contador, sobre la cual se genera un asiento de diario por cada venta efectuada, afectando las cuentas contables de ventas y cuentas por cobrar.

#### **3.1.4.4 Cobranza:**

La cobranza de las ventas son realizadas mediante transferencia bancaria, directamente efectuadas por el cliente o a través de recepción de cheques.

En el caso de transferencias bancarias, el contador es el encargado de confirmar la recepción de los fondos y efectuar el correspondiente comprobante de ingreso, afectando a las cuentas contables adecuadas.

En el caso de cobranza mediante cheques, el mensajero es la persona encargada de retirar los cheques de clientes del exterior que mantienen oficinas en el país, posteriormente se procede al depósito inmediato, se genera la papeleta de depósito y una copia de esta, se envía al Contador para su registro contable.

Las cobranzas de las ventas de flor nacional son recaudadas por el asistente contable y enviadas al depósito inmediato. Con la papeleta de depósito el asistente contable realiza el comprobante de ingreso y registro contable.

### **3.1.4 Área de Tesorería**

#### **3.1.5.1 Bancos:**

La compañía para el desarrollo de sus actividades dispone de dos cuentas bancarias, una nacional y otra del exterior.

Las firmas autorizadas para girar en las cuentas corrientes son:

- Presidente
- Gerente General
- Sub Gerente

Se requiere de la firma de dos de las personas autorizadas y además un sello en seco para la emisión de un cheque, sin importar el valor del mismo.

Las conciliaciones bancarias son elaboradas por el Contador, en forma mensual, los primeros días de cada mes, después de recibido el estado de cuenta. Se obtiene el mayor contable y con la conciliación del mes anterior se realiza el cruce de información, determinando las nuevas partidas conciliatorias.

Estas conciliaciones son revisadas y aprobadas por el Subgerente general.

### **3.1.5.2 Caja chica:**

La compañía tiene dos fondos de caja chica permanentes.

Caja Chica Quito – en custodia del Asistente de Gerencia – Monto US\$ 200

Caja Chica Finca – en custodia del Asistente Contable – Monto US\$ 540.

La política establecida para realizar desembolsos de estos fondos es por un monto máximo de US\$ 10,00.

Las reposiciones de los fondos son solicitadas por los custodios cada semana en la finca y cada 15 días sobre el fondo de las oficinas administrativas.

Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos de caja chica, los cuales son documentados por el departamento financiero.

Previa a la contabilización, el departamento contable realiza una revisión de la documentación que soporta la reposición y procede a la afectación de las cuentas de gasto respectivas.

Se emite el comprobante de egreso y cheque adjuntando la documentación de respaldo y se remite a la subgerencia general para su revisión y aprobación y posterior firma junto con la Gerencia General. Finalmente se realiza la entrega de cheque y se receipta la firma del custodio del fondo.

### **3.1.5.3 Ingresos:**

El ingreso de efectivo constituye un punto importante de la compañía debido a que, del retorno de la inversión en el menor tiempo posible, con el agotamiento de la menor cantidad de recursos, se obtendrá la liquidez y mayor capacidad de capital de trabajo para el incremento y crecimiento de sus operaciones.

Los ingresos se originan por las siguientes actividades:

➤ Venta de Flor Nacional:

- Clientes locales, cobranza al contado
- Empleados, cobranza mediante descuento en rol de pagos.

El despacho de la flor es realizado mediante la emisión de facturas, en el primer caso, y notas de venta autorizadas para las ventas a empleados; la recaudación diaria, producto de la venta, es enviada a depositar máximo el siguiente día con el mensajero, y la papeleta de depósito es entregada al Contador, quien revisa y remite al asistente contable para realizar el comprobante de ingreso y el registro contable.

➤ Ventas de exportación:

La compañía mantiene una cuenta bancaria en el exterior (Miami) en la cual se recibe las transferencias bancarias o se realiza los depósitos de los cheques que emiten los clientes del exterior por la cobranza de las ventas efectuadas.

Confirmadas las transferencias o los depósitos de clientes, se procede a elaborar el comprobante de ingreso y el registro contable.

#### **3.1.5.4 Egresos:**

Los pagos son realizados en función del flujo de fondos autorizado y considerando la política de crédito concedida por los proveedores. El asistente contable es el encargado de la elaboración de los comprobantes de

egreso y cheques, a los cuales adjunta los documentos soporte de los bienes y/o servicios adquiridos, y los remite al Contador para su revisión; estos pagos son autorizados por el Subgerente General o Gerente General. Firmados los cheques por las jefaturas, se remiten al asistente contable para que proceda con el pago y recpte la firma del beneficiario. Finalmente se procede al archivo de documentos, los mismos que se manejan en dos secciones:

1. Comprobantes de egreso firmados
2. Comprobantes de diario (provisiones), adjuntando factura, ingreso a bodega, comprobante de retención.

### **3.1.6 Área de Recursos Humanos**

#### **3.1.6.1 Selección y reclutamiento de personal:**

La etapa previa a la contratación de un trabajador desempeña un importante papel en el desarrollo de las relaciones laborales y por ello debe realizarse en forma cuidadosa y metódica.

El proceso de selección de personal comienza cuando nace la necesidad de contratar mano de obra. El supervisor de cada área es quien se encarga de elaborar una solicitud al Departamento de Recursos Humanos sobre el requerimiento de nuevo personal.

Para convocar al personal se coloca un anuncio en la entrada de la Finca y se comunica a los empleados antiguos sobre la necesidad de contratar más trabajadores para que de esta manera puedan comunicar a sus conocidos sobre la oportunidad de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos receipta las hojas de vida.

Verifica todos los datos del empleado que constan en la hoja de vida presentada.

Escoge los mejores aspirantes y los entrevista.

Una vez realizada la entrevista los aspirantes deberán llenar una ficha de ingreso.

El empleado que empieza a trabajar en la compañía firmará un contrato de prueba de tres meses y, posterior a éste, un contrato de un año.

Una vez firmado el contrato, en cualquiera de los dos casos, se realiza el aviso de entrada al IESS.



### 3.1.6.2 Pago de sueldos y bonificaciones

La remuneración es uno de los elementos fundamentales del contrato de trabajo. Pagarla en forma completa y oportuna, es la primera obligación del empleador frente al trabajador y simultáneamente, es su derecho básico.

Los empleados de la compañía gozan de los siguientes beneficios:

- **Bono adicional:** por el cumplimiento de la plantación, este bono varía de acuerdo al área y es entregado solo a los supervisores.
- **Bono por asistencia:** este bono solo lo percibirán aquellos trabajadores que hayan cumplido con su horario de trabajo y que no hayan faltado durante todo el mes (diez dólares).
- **Subsidio de antigüedad:** este bono está categorizado de la siguiente forma: para los trabajadores que hayan trabajado de seis meses a un año cuatro dólares; de uno a dos años cinco dólares; de dos a tres años seis dólares; y, de tres o mas años siete dólares mensuales.
- **Bonificación familiar:** bono entregado al personal femenino que tengan hijos menores a seis años.

Los descuentos aplicados al trabajador son los que se detallan a continuación:

- **Préstamos empresa:** El personal administrativo puede solicitar préstamos de hasta siete mil dólares con un interés del 10% anual; el personal de cultivo, de hasta doscientos dólares y los supervisores hasta trescientos dólares, estos dos últimos no pagarán intereses por los préstamos recibidos. Los préstamos del personal administrativo los aprueba el Gerente de la compañía y los préstamos a obreros y supervisores, por ser montos pequeños los aprueba el Sub-Gerente de la Compañía.
  
- Para la solicitud de préstamo, el empleado deberá elaborar una solicitud.
  
- **Flor nacional:** El personal podrá comprar flor a la compañía y su valor será descontado mediante rol de pagos.
  
- **Almuerzos:** Se descontará al empleado dieciséis dólares en forma mensual por el almuerzo.
  
- **Seguro personal:** La compañía tiene contratado un seguro médico con la compañía aseguradora Salud S.A., este valor se descuenta mediante rol de pagos (la empresa asume el 55% y el trabajador el 45% del valor del seguro médico).

### **3.1.6.3 Elaboración de Nómina**

Cada trabajador tiene un carné de identificación, el trabajador entrega el carné al guardia para el registro de su asistencia en una hoja de control.

El departamento de Recursos Humanos realiza controles diarios confirmando la asistencia del personal con los supervisores de cada área, utilizando la hoja de control llenada por el guardia.

El Jefe de Recursos Humanos elabora también un reporte de horas extras considerando las solicitudes de horas extras de los trabajadores y autorizadas por el Jefe de Producción.

Las solicitudes recibidas son cotejadas con la hoja de control del guardia. Una vez cruzada esta información deberá mandar al departamento de contabilidad el detalle de horas trabajadas y el detalle de horas extras.

El asistente contable recibe esta información y prepara el rol de pagos mensual, cargando datos a la base del módulo de nómina, una vez ingresados los datos, se escoge la opción para generar el rol.

Elaborado el rol de pagos se envía al contador para la revisión, quien envía al Sub-Gerente para revisión y autorización.

Con el rol de pagos aprobado, el contador envía una solicitud a la Cooperativa 23 de Julio para la acreditación del sueldo, y la Asistente de Contabilidad actualiza la información para la transferencia bancaria.

El Subgerente revisa y aprueba la transferencia y el Gerente General autoriza la carga efectuada.

### **3.1.7 Área de Producción**

La Compañía no produce variedades propias, en ese sentido, paga las regalías correspondientes por las variedades que explota.

El proceso de producción seguido por la compañía puede desagregarse en las etapas mencionadas a continuación.

#### **3.1.7.1 Etapa de Cultivo:**

En esta etapa se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Preparación de la tierra (mejoras, mangueras de riego y goteo)
- Siembra de patrones y/o plantas
- Injertación de variedad

- Fumigación preventiva y/o curativa
- Fertilización
- Riego
- Cosecha

**Gráfico No. 9: Proceso de preparación de la tierra**



### **3.1.7.2 Etapa de Post-Cosecha:**

En esta etapa se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Transporte de la flor en mallas hasta el cable vía
- Transporte del cable vía hasta la postcosecha
- Hidratación de la flor

- Clasificación de la flor por tallo y botón
- Embonchado
- Igualada de tallos
- Deshojada de tallos
- Hidratación de bonches en tinas
- Embalaje de bonches en cajas.

**Gráfico No. 10: Clasificación de la flor por tallo y botón**



**Gráfico No. 11: Proceso de recolección de tallos**



**Gráfico No. 12: Transporte de la flor a Postcosecha**



### **3.1.7.3 Etapa de Almacenaje y Transporte:**

En esta etapa los tallos de rosas, luego de pasar por el procesamiento antes señalado, son almacenados en frío para su posterior traslado al aeropuerto desde donde se procede a su despacho final. La cadena de frío está presente en todo el proceso logístico. Cabe mencionar que la Compañía cuenta con un camión con sistema de frío para el transporte de los tallos de rosa a la compañía de carga.

**Gráfico N° 13: Operario empacando flor**



**Gráfico N° 14: Flor empacada en cuarto frío**





La compañía también tiene invernaderos y cuartos fríos, infraestructura que ayuda a la plantación, crecimiento y conservación de las rosas.

### **3.2 Análisis Externo:<sup>10</sup>**

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

---

<sup>10</sup> ROSENBERG J.M.: Diccionario de Administración y Finanzas; Año 2003

**a)** Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas

**b)** Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

**“Oportunidades:** Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?”<sup>11</sup>

**Amenazas:** Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Y <sup>12</sup> P. A. SAMUELSON, “Curso de Economía Moderna”, 16 edición; Madrid 2003

### **3.2.1 Influencias Macroeconómicas**

Las influencias macroeconómicas, son aquellas que se relacionan con el campo que se dedica al estudio de los sistemas económicos de una nación o región como un conjunto, empleando magnitudes colectivas o globales, como la renta nacional, las inversiones, exportaciones e importaciones grandes fuerzas sociales que influyen en todo el micro entorno: demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales<sup>13</sup>.

#### **3.2.1.1 Factor político**

Este factor debe ser tomado en cuenta especialmente cuando se relaciona con contratos y subsidios del gobierno. Debe ser tomado en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.

“Entre los principales aspectos relacionados con este factor se encuentran las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre

---

<sup>13</sup> ROSENBERG J.M.: Diccionario de Administración y Finanzas; Año 2003

monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.”<sup>14</sup>

Las incidencias más importantes que tiene para la empresa este factor son:

- El incremento de las tasas arancelarias a los productos de importación, en los que se encuentran incluidos los insumos como fertilizantes, abono, fungicidas, etc., que se utilizan en el proceso productivo.
- Debido a las medidas económicas adoptadas por el gobierno, respecto a la fijación de precios en las materias primas e insumos que requiere la empresa para sus operaciones, las mismas que fluctúan constantemente en períodos relativamente cortos.
- Las nuevas relaciones comerciales que el Presidente de la República está buscando con Europa beneficiarán a la compañía, ya que la mayor parte de su producción es exportada a Rusia.
- **Bloqueos de Carreteras.-** Por la idiosincrasia; movimientos e intereses políticos, se genera en el país la paralización de actividades en donde movimientos sociales como grupos indígenas bloquean las carreteras de acceso a los fincas; impidiéndole el normal desenvolvimiento del transporte de la flor, lo que puede ocasionar daños considerables en la flor por ser ésta un producto perecible.

---

<sup>14</sup> WARNES Ignacio y VENTURINI Ludmila; “Crecimiento, Riesgo País y Términos de Intercambio”. Anales de la AAEP 2002

Esta actividad económica no tradicional formó parte de las propuestas de ajuste promovidas por el Banco Mundial. Dentro de esta política, los gobiernos de turno, con el objeto de conseguir ingresos de divisas al país, han otorgado garantías y seguridad al crecimiento de este monocultivo, favoreciendo a un sector adinerado, con suficiente poder económico para comprar los recursos como agua, tierras, etc. en deterioro de comunidades campesinas e indígenas.

Frente a esto, las comunidades han levantado su voz de protesta y algunas organizaciones comunitarias y poderes seccionales, como Juntas Parroquiales o Municipios han escuchado sus demandas. Comunidades rodeadas de cultivos de flores y afectadas con graves impactos a la salud han decidido poner un alto por sus propios medios. A partir de estas luchas han surgido ordenanzas Municipales a su favor. Una precursora de este recurso ha sido la Municipalidad de Cayambe y su departamento de medio ambiente, la misma que tiene la voluntad de buscar soluciones a este problema, pero lamentablemente los empresarios florícolas han tratado de evadir sus responsabilidades al no presentar Estudios de Impacto Ambiental y los Planes de Manejo Florícola o tratar de negociar económicamente con ciertos Concejales.

### 3.2.1.2 Factor económico

Hace referencia al factor que afecta la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía, afecta el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores

“Los principales factores económicos son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.”<sup>15</sup>.

Las incidencias más importantes que tiene para la empresa este factor son:

- ***Demanda del Mercado.***- La demanda de la flor está sujeta a las necesidades y preferencias del consumidor, lo que determina que la producción se oferte a un mercado inestable que podría ocasionar el colapso de este sector económico sino se crea y mantiene esquemas de comercialización que incentive el consumo de los actuales mercados o se busquen nuevos nichos de mercado.
- La naturaleza de la demanda, que sigue un comportamiento estacional. Frente a esto los exportadores cifran en ese tipo de fechas sus expectativas comerciales, generalmente son las épocas conocidas

---

<sup>15</sup> WARNES Ignacio y VENTURINI Ludmila; “Crecimiento, Riesgo País y Términos de Intercambio”. Anales de la AAEP 2002

como Valentín (febrero), Día de la Mujer Rusa (Marzo) y Madres (mayo).

- La presencia de la flor Colombiana principal competencia de la flor ecuatoriana en el mercado internacional, disputa el espacio principalmente dentro del mercado estadounidense, más por el precio, que por calidad.
- Otro factor es el pago de fletes por transporte de flor al exterior, ya que Ecuador paga aproximadamente un 30% más por kilo de flor exportada, frente a su vecino competidor Colombia, lo cual influye en su capacidad competitiva.
- La propiedad Intelectual señala el incremento de los plazos de protección de marcas de productos agroquímicos de 10 a 30 años, lo cual impide el ingreso de productos genéricos de menor costo que permita a la industria bajar sus costos de producción y ser más competitivos.
- Dentro de los costos productivos, el factor que más inquieta es la mano de obra. La diferencia entre su principal competidor Colombia es muy amplia por efecto de factores tales como la dolarización, carga horaria semanal, alta rotación del personal de planta, que afecta la estructura de los costos de los floricultores ecuatorianos.
- Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., asume los riesgos inherentes al mercado en el que se desarrolla, como son las fluctuaciones de



precios en la compra de los insumos agroquímicos, fertilizantes, perseverantes y material de empaque.

- La crisis mundial actual ha hecho que los clientes potenciales, entre ellos países de Europa y Estados Unidos, los cuales han reducido sus niveles de compra por que destinan sus recursos económicos en productos masivos, de primera necesidad.

Si bien los puestos de trabajo ofrecen una fuente de ingresos cada vez más importante, no se ha demostrado con ninguna evidencia acerca de una mejora en la calidad del nivel de vida de la gente local. El campesino pasa a ser un trabajador asalariado que suele endeudarse para comprar electrodomésticos y sin capacidad de ahorro para enfrentar alguna calamidad doméstica.

La demanda de tierras por parte de las empresas florícolas pone a los campesinos en desventaja al momento de acceder a tierras agrícolas.

El sector campesino, sin ninguna línea de crédito que le permita comprar un terreno y cultivarlo abandona su tierra, poniendo en riesgo su propio futuro y la seguridad alimentaria de todo el país.

La migración de familias completas, ha generado demanda de más cupos en las escuelas para sus niños, teniendo que recurrir a escuelas privadas. En algunos casos los jóvenes han dejado sus estudios para trabajar en estas empresas.

### **3.2.1.3 Factor ambiental**

Incluye todos aquellos factores que afectan a la economía y estabilidad de una empresa debido a circunstancias impredecibles que se relacionan con el medio ambiente.

Las incidencias más importantes que tiene para la empresa este factor son:

- ***Las condiciones climatológicas.***- la iluminación y la forma perpendicular con la que caen los rayos del sol favorecen el crecimiento de una flor de mayor calidad, con botón grande y alta duración en el florero; sin estos factores las plantas no van a tener buena producción y por ende la rentabilidad disminuirá notablemente.
  
- ***El tipo de tierra.***- si no se trata de buena manera a la tierra, orgánica y químicamente, ésta puede solidificarse, lo que impide el óptimo crecimiento de la flor.

El suelo es un factor importante para la producción de flores, este debe contener suficientes nutrientes para un crecimiento favorable y además el terreno debe estar ubicado en un lugar estratégico desde el punto de vista de iluminación y vías de acceso.

La primera fase es la preparación del suelo, compactándolo para darle una superficie plana. Luego se lo prepara regulando el pH, se aplica fertilizantes y desinfectantes. La fertilización con químicos, con el transcurso del tiempo, produce salinización en el suelo, dejándolo no apto para la agricultura. La desinfección del suelo con sustancias de amplio espectro, como el Bromuro de Metilo, causa además efectos globales como la pérdida de la capa de ozono.

Estos procedimientos esterilizan el suelo, terminando con la actividad microbiana, parte fundamental de la vida del suelo; esto es porque los técnicos de las empresas florícolas consideran a los microorganismos del suelo un peligro para su plantación.

Después de la siembra, viene el control sanitario; en este caso, se fumiga con plaguicidas y luego se mantiene un control permanente de la fertilización del suelo.

Luego de todo este proceso no solamente que se afecta el suelo destinado al cultivo de flores sino los suelos aledaños a las plantaciones, los mismos que se contaminan a través de filtraciones.

Si bien es cierto que hay una carencia de investigaciones sobre la contaminación del suelo en los cultivos de flores y de su entorno, podemos deducir que la utilización masiva de plaguicidas, fertilizantes y otras sustancias, afectan no-solo el suelo sino que también el agua, el aire y la biodiversidad.

Probablemente la recuperación de estos suelos sea imposible y con costos difícilmente determinables ya que las comunidades están perdiendo su Pacha Mama que les ha brindado soberanía alimentaria y fuente de sustento ahora y para las generaciones venideras.

- **El agua.-** Los efectos de la contaminación ambiental, especialmente del agua se refleja en la salud de los habitantes de las comunidades y las frecuentes enfermedades que se han desarrollado en la última década.
  
- **El aire.-** Los productos químicos utilizados por las floricultoras son expulsados a la atmósfera durante el control sanitario al fumigar las flores. Con esto afectan la salud de las trabajadoras y habitantes de las comunidades colindantes; muchas floricultoras se encuentran a pocos metros de escuelas, colegios, iglesias, lugares turísticos o centros poblados.

Otro contaminante es el gas generado por la combustión de los desechos de los tallos de las flores. En otros casos los depositan en

quebradas para que sirvan como alimento de ovejas, chanchos o vacas, o para hacer compost. Sin embargo, los residuos de los plaguicidas utilizados permanecen en su estructura, acumulándose en la cadena alimenticia.

- **Fenómenos Naturales.-** los fenómenos naturales como son: erupciones volcánicas, huracanes y principalmente las heladas (presencia de bajas temperaturas), pueden afectar los invernaderos y las plantas.

Uno de los factores para que las flores ecuatorianas sean competitivas a nivel internacional ha sido el no asumir los costos ambientales y sociales dentro de los costos de producción de la flor.

Los escasos estudios sobre la contaminación del agua, suelo e impactos en la salud de los trabajadores han sido uno de los argumentos de las empresas para eludir sus responsabilidades sobre estos daños. Sin embargo, existen testimonios de antiguos trabajadores de empresas florícolas que denuncian los graves problemas de salud que padecen por haber trabajado en las plantaciones.

Recientes investigaciones sobre la calidad del agua y sus efectos sobre la salud, dieron como resultado un severo grado de contaminación del agua debido a la alta concentración de plaguicidas y el consecuente riesgo sobre la salud humana.

Frente a estas denuncias, algunas empresas florícolas han instalado centros de atención médica para sus trabajadores, quienes asisten dos días por semana. Los principales malestares que se presentan entre los trabajadores son: vómito, dolor de cabeza y estómago y otros. Según testimonios de los pacientes, el médico suele prescribirles analgésicos, sin embargo sorprende la prohibición de visitar otro médico que no sea el de la plantación.

#### **3.2.1.4 Factor tecnológico**

Es la fuerza más dramática que conforma el destino de una empresa, abarca las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción y nuevos sistemas de comunicación, etc.<sup>16</sup>

El avance de la tecnología en la industria del cultivo de flor, así como el incremento en el costo relacionado con la mano de obra, volviéndolos menos competitivos en el mercado y disminuyendo el retorno de la inversión realizada por los accionistas.

- La obsolescencia o daño de la maquinaria utilizada en la compañía debido al mal manejo de la misma o el descuido en el mantenimiento.

---

<sup>16</sup> WARNES Ignacio y VENTURINI Ludmila; “Crecimiento, Riesgo País y Términos de Intercambio”. Anales de la AAEP 2002

- La falta de capacitación al personal para un adecuado manejo de la maquinaria.

El nivel de analfabetismo en las comunidades donde esta ubicadas estas empresas es muy elevado. En Cayambe, por ejemplo, existe un analfabetismo femenino en el área urbana del 14,2% y en el área rural de un 40%. Muchas mujeres han dejado el estudio por el trabajo en las flores.

### **3.2.1.5 Factor legal**

Este factor se refiere a todas las leyes y reglamentos que rigen a una empresa como también el otorgamiento de permisos o licencias que presiden el giro del negocio de una empresa<sup>17</sup>.

- Rose Connection Cía. Ltda. corre el riesgo de ser demandada cuando utilicen fuerza laboral de menores de edad.

El aumento del trabajo infantil en las plantaciones florícolas hace que estos problemas trasciendan aún más a menores que no sólo empiezan a trabajar prematuramente sino que se exponen en momentos importantes de su desarrollo bio-psicológico a productos de conocidos efectos tóxicos

---

<sup>17</sup> WARNES Ignacio y VENTURINI Ludmila; "Crecimiento, Riesgo País y Términos de Intercambio". Anales de la AAEP 2002

- El no cumplimiento de contratos de entrega en el plazo y días establecidos en el mismo.

El agua, en medios rurales, está siendo privatizada mediante la nueva Ley de Aguas y entregada a sectores económicamente poderosos en perjuicio de las comunidades campesinas.

En Cayambe, por ejemplo, se ha entregado una concesión del río Guachalá a los molinos La Unión para generación eléctrica; ahora el propietario la está vendiendo a las floricultoras.

Otro ejemplo es el canal de riego Tabacundo, que fue realizado como una obra para las comunidades del sector, pero resulta que las comunidades están ubicadas en la parte alta del canal y las que benefician de este canal son las empresas florícolas que se encuentran en la parte baja.

La floricultura necesita gran cantidad de agua para la mezcla de los plaguicidas, el lavado de herramientas, la fumigación y especialmente para el riego de las flores.

El acaparamiento del agua por parte de las floricultoras ha desatado varios conflictos entre las comunidades y los centros poblados con las empresas. Ante esto, algunas empresas han construido grandes reservorios de agua



para garantizar su producción, ocasionando serios problemas a las comunidades que carecen de este recurso.

Muchas comunidades, a través de la autogestión o mingas comunitarias han logrado construir canales para el abastecimiento de agua; hoy, las plantaciones se benefician de este servicio, sin ningún esfuerzo. La Ley de Aguas trata de legitimar estas desigualdades violando a los derechos colectivos de las comunidades campesinas e indígenas del país.

La legislación nacional ha establecido una lista de sustancias prohibidas en el Ecuador, pero lamentablemente no están prohibidas en Colombia, o viceversa, por lo que se da un comercio ilegal de plaguicidas entre los dos países, por ejemplo con el Bromuro de Metilo que a más de ser un plaguicida altamente tóxico, afecta a la capa de ozono.

### **3.2.1.6 Factor social**

“Entre las principales están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

Incluye las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad”<sup>18</sup>.

- Debido a los gustos variados del mercado consumidor en cuanto a flores la compañía tiene dificultades en cubrir todo este mercado ya que su producción es en su totalidad son rosas sin tener otro tipo de variedades para ofrecer.

El factor social afecta a la industria florícola del país ya que está sometida a ciclos económicos del mercado mundial, sobre los cuales no se puede tener ningún tipo de control. Por otro lado, la creciente competencia de nuevos países productores africanos ha hecho que los precios bajen, debiendo aumentar la producción para mantener la rentabilidad, lo que significa más daños ecológicos y sociales.

La floricultura, junto con otros sectores agro exportadores, son un riesgo para la seguridad alimentaria del país. Los cultivos de flores ocupan tierras con vocación agrícola, no porque las necesiten para la producción sino porque generalmente estas se encuentran ubicadas cerca de servicios de transporte, agua, energía eléctrica, etc.

Desde el primer cultivo de flores, en la Provincia de Pichincha, han transcurrido dos décadas, en las cuales, las empresas florícolas han crecido

---

<sup>18</sup> WARNES Ignacio y VENTURINI Ludmila; “Crecimiento, Riesgo País y Términos de Intercambio”. Anales de la AAEP 2002

en forma acelerada y con ello han aumentado los impactos socio ambientales; más aún al no existir un marco legal que las obligue a cumplir con los requisitos mínimos de control ambiental y laboral.

### **3.2.2 Influencias Microeconómicas**

Las influencias microeconómicas son aquellas que se encuentran relacionadas con acciones individuales, de un comprador, de un fabricante, o de una empresa y por lo tanto el entorno microeconómico incluye las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos<sup>19</sup>.

#### **3.2.2.1 Clientes**

Como se explicó en el punto 2.4.1 "Política Comercial", Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., mantiene un "Contrato de comercialización de rosas frescas cortadas" con la compañía Quito Inor Flowers Trade Cía. Ltda.; sin embargo dicho contrato no ha sido ejecutado en todas sus partes, situación que ha originado que la Compañía venda directamente sus productos en el exterior.

---

<sup>19</sup> P. A. SAMUELSON, "Curso de Economía Moderna", 16 edición; Madrid 2003

En el cuadro siguiente se muestran los principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda. correspondientes a la calidad de exportación "A".

**Tabla No. 3: Principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda.**

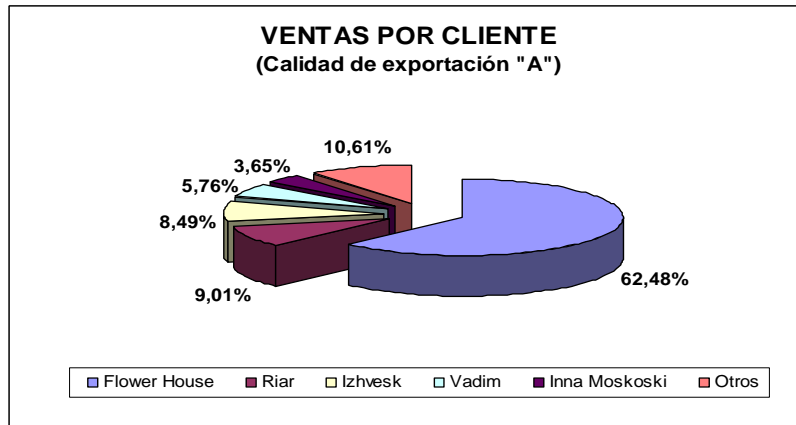
<b><u>Cliente</u></b>	
Flowers House	Nadia
Riar	Sergey
Izhveskv	Mestler
Vadim	Lio Company
Inna Moskoski	Ilia
Uk Gon	Nicolay
Vladimir	Sasha
Oasis	Zeus1

Fuente: Tomado de la lista de clientes proporcionados por el Departamento de Ventas

Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se muestra gráficamente los datos descritos en la tabla No. 3, es decir los porcentajes de venta por calidad de flor exportable.

**Gráfico No. 15: Porcentajes de venta por cliente  
(Calidad de exportación "A")**



Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se presenta un cuadro en el que se muestran los principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda. correspondientes a la calidad de exportación "Latin Rose".

**Tabla No. 4: Principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda.**

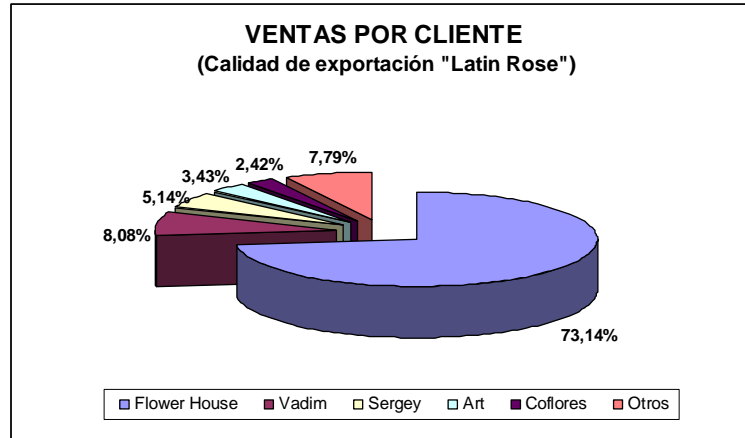
<b><u>Cliente</u></b>	
Flower House	Palma
Vadim	Premier Floral
Sergey	Mayesh Wholesa
Art	Lio Company
Coflores	Quality Farms
Rodiflor	Company Ural TC
Izhvesk	Laura
Zevs	Rusflora

Fuente: Tomado de la lista de clientes proporcionados por el Departamento de Ventas

Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se muestra gráficamente los datos descritos en tabla No. 4, es decir los porcentajes de venta por calidad de flor exportable.

**Gráfico No.16: Porcentajes de venta por cliente  
(Calidad de exportación "Latin Rose")**



Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se presenta un cuadro en el que se muestran los principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda. correspondientes a la calidad de exportación "Nacional o Bouquets".

**Tabla No. 5: Principales clientes de Rose Connection Cía. Ltda.**

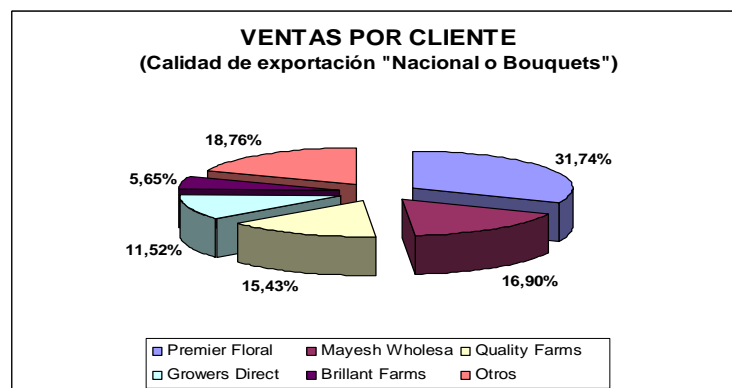
<b><u>Cliente</u></b>	
Bloom Star	Quality Farms
Brilliant Farms	Robinson Vasquez
Cross Farms	Premier Floral Gem Floral
Growers Direct	Joven Flor

Fuente: Tomado de la lista de clientes proporcionados por el Departamento de Ventas

Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se muestra gráficamente los datos descritos en la tabla No. 5, es decir los porcentajes de venta por calidad de flor exportable.

**Gráfico N° 17: Porcentajes de venta por cliente  
(Calidad de exportación "Nacional o Bouquets")**



Elaborado por: Paola Suárez

Rose Conection – Rosecon Cia Ltda., ha realizado las gestiones necesarias con el objetivo claro de ampliar su mercado, consiguió clientes gestionados directamente por la Administración de la Compañía, en Europa y Estados Unidos, los cuales representan aproximadamente el 3,49% del total de las ventas de exportación. A continuación un detalle:



### 3.2.2.2 Proveedores

Para el cumplimiento de su objeto social, Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., mantiene un diversificado grupo de proveedores locales que le suministran una gran variedad de productos y servicios. Entre los principales productos adquiridos tenemos:

- Insumos agrícolas como agroquímicos, fertilizantes y preservantes;
- Material vegetativo (plantas);
- Material de empaque;
- Material de seguridad industrial;
- Plástico para invernadero; entre otros.

Los servicios recibidos están respaldados por facturas y en contratos específicos debidamente suscritos entre las partes. Los principales desembolsos realizados obedecen a:

- Arriendo de 6,29 hectáreas del terreno donde opera la finca, respaldado por dos escrituras públicas de arrendamiento de inmuebles con vencimientos finales en los años 2011 y 2015.
- Seguridad privada
- Servicio de alimentación
- Honorarios profesionales ( asesoría legal, auditoría externa y médico)

- Servicios básicos (energía eléctrica, telefonía celular y convencional)
- Seguros.

A continuación se exponen los principales proveedores locales:

**Tabla No. 6: Principales proveedores con los que trabaja la compañía  
Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.**

<b><u>Proveedor</u></b>	<b><u>Productos / Servicios</u></b>
Chimarro Pacheco Luis Enrique	Compra de patrones
Ideal Alambrec S.A.	Invernaderos
Cartonera Andina S.A.	Cajas de cartón para flor
Israriago Cía. Ltda.	Sistema de riego
Maldonado González José Ismael	Servicio de alimentación
Productores Químicos Ecuatorianos S.A.	Plástico de invernaderos
Industrias Omega	Cartón Microcorrugado
Importagriflor	Fungicidas
Maldonado Vinuesa Omar Francisco	Materiales de Ferretería
Pujota Simbaña Juan Francisco	Otros
Floralcom Cia. Ltda.	Fungicidas
Apolo Escalera Noemí Esperanza	Cascarilla de arroz y café
Quiloango Andrés	Material Pétreo

**Tabla No. 6 (Continuación): Principales proveedores con los que trabaja la compañía Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.**

<u><i>Proveedor</i></u>	<u><i>Productos / Servicios</i></u>
Supermercados La Favorita C.A	Compras varias
Floragro-Vet Scc	Fertilizantes – Fungicidas
Salvador Cevallos Catherine	Materiales varios para producción
Pazmiño Pazmiño Edison Oswaldo	Servicio de transporte - Finca
Ferrocín	Material de Ferretería
Flornintangá Cía. Ltda.	Materiales varios - Poscosecha y cultivo
Quinchuqui Criollo Catalina Anabel	Gastos menores por caja chica
Morocho Víctor	Compra de madera
Pacheco Pacheco Luis Agustín	Material vegetal – plantas
Cadena Landeta María Inés	Combustible
La Yapa Cía. Ltda.	Químicos
Lex +	Regalías
Cisneros Andramunio María Cecilia	Servicio de transporte
Amc Ecuador Cía. Ltda.	Implementos de seguridad industrial
Alexis Mejía Representaciones Cía. Ltda.	Insecticidas
Ferrostal Cayambe	Material de Ferretería
Agrícola La Antonia C.A.	Químicos (crysal)
Sumiflorsa Cía. Ltda..	Suministros de Floricultura
Arcadio Vargas Polania	Materiales para producción de flor – mallas
Delgado Porras Need Byron	Suministros de oficina
Fertiza S.A.	Fertilizantes
Bio Research Cía. Ltda.	Químicos
Salud S.A.	Servicio de Seguro Médico
Hernández Contreras Luis Germán	Asistencia Técnica

**Tabla No. 6 (Continuación): Principales proveedores con los que trabaja la compañía Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.**

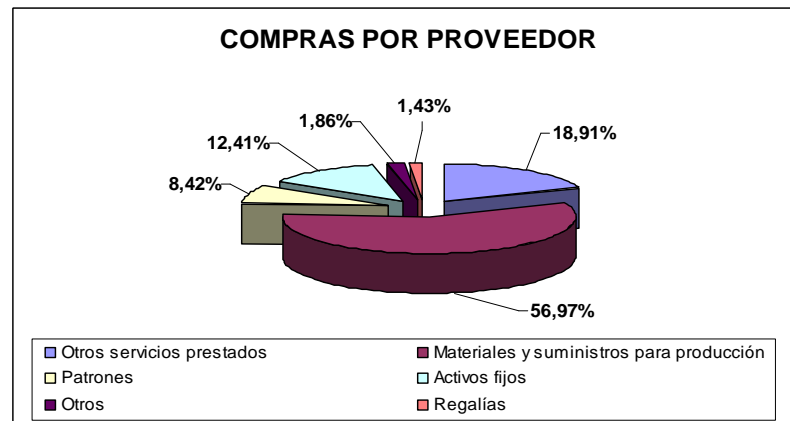
<u><i>Proveedor</i></u>	<u><i>Productos / Servicios</i></u>
Andinatel	Servicio telefónico
Garcés Egas Enrique Javier	Arrendamiento de Tierras
Gymagro Cía. Ltda.	Fertilizantes Foliares
Agentur Cia. Ltda.	Agencia de viajes
Campoequip Cia. Ltda.	Materiales para riego
García Romero Fanny Yolanda	Suministros de oficina
Villavicencio & Asociados Cia. Ltda.	Honorario auditoria
Andrango Cachipundo Miguel Angel	Servicio de arado tierra zona 2
Cañarejo Fernández Jorge Enrique	Materiales Fertilizantes
Química Industrial Montalvo Aguilar	Fertilizantes, adherentes y químicos
Agrobiolab Cia Ltda.	Análisis de suelos
Pazmiño Tuqueres Rigoberto	Honorarios médico
Chicaiza Tabango Edison Geovany	Servicios ocasionales personal de base
Polit & Polit	Servicios profesionales - asesoría legal
Axioma Valenzuela & Merlo Cia. Ltda.	Materiales para fumigación
Cabascango Anrango Jose Elias	Servicios ocasionales personal de base
Polit Garcia Juan David	Servicios profesionales - asesoría legal
Cabascango Cuascota Maria Gertrudis	Servicios ocasionales personal de base
Catucuago Quinche Jose Miguel	Servicios ocasionales personal de base
Casacilla Flores Xavier Alexander	Servicios ocasionales personal de base
Otros	Varias compras

Fuente: Tomado de la lista de proveedores proporcionados por el Departamento de Compras

Elaborado por: Paola Suárez

En el gráfico siguiente se presentan los porcentajes de las principales compras que realiza la compañía.

**Gráfico No. 18: Porcentajes de compras por proveedor**



Elaborado por: Paola Suárez

Los términos de crédito por las adquisiciones realizadas a los proveedores de Rose Connection Rosecon Cía. Ltda., son de 30 días plazo y de contado, éste último en compras menores que generalmente son realizadas por caja chica, en calidad de adquisiciones emergentes.

Adicionalmente cabe indicar que la compañía mantiene suscrito “Contratos de Licencia de uso de plantas”, mediante los cuales tiene autorización del proveedor (Obtendor)<sup>20</sup> para el cultivo y explotación comercial de las variedades de rosas adquiridas. El precio de la regalía por la licencia de uso de las plantas y los términos de crédito se encuentran normados en estos contratos.

<sup>20</sup> Obtendor: Compañía cuya actividad es la investigación para la creación de nuevas variedades de flores.

A continuación se muestra el detalle de los principales obtentores con los que trabaja Rose Connection Cía. Ltda.:

<b><u>Proveedor</u></b>	<b><u>Domicilio</u></b>
Lex	Holanda
E.G. HILL Company, Inc.	Ecuador
Rosen Tantau	Alemania

### **3.2.2.3 Competencia**

Los principales exportadores mundiales de flores frescas son en la actualidad Holanda, Colombia y Ecuador, seguidos de Kenia, Italia, Israel, entre otros.

Holanda representa el 54,26% de las exportaciones mundiales de flores frescas cortadas, Colombia, Ecuador y Kenia representan en conjunto el 28,37% y los demás exportadores representan alrededor del 7%. De los tres países antes referidos, resulta significativo el crecimiento que ha tenido Colombia, una de las razones podría ser el incremento de las exportaciones al mercado ruso; destacando que Rusia en años anteriores no figuraba entre los principales destinos de la flor colombiana y hoy en día se ubica en el segundo lugar.”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

### 3.2.2.4 Precio

De acuerdo a lo expuesto en el numeral 2.4.5 “Política de fijación de precios comerciales” el precio de la flor se detalla a continuación.

**Tabla No. 7: Precio de venta de flor por tallo**

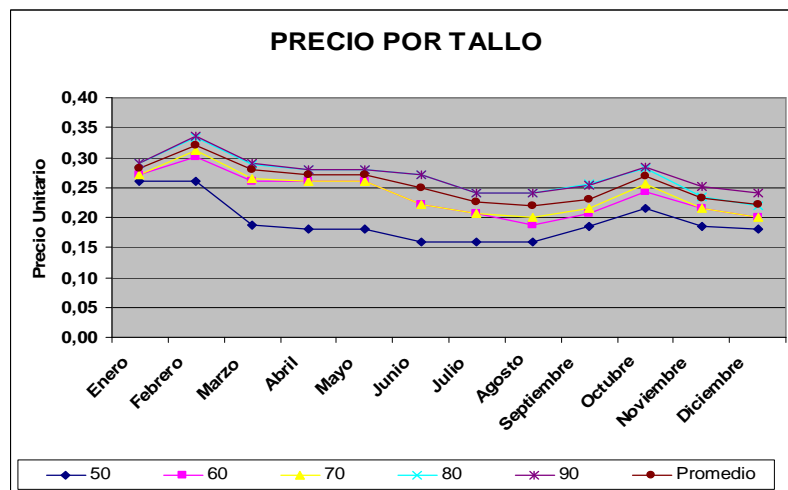
<b>Calidad exportación “A”</b>						
	<b><i>Longitud en cm / US \$</i></b>					
<b>Mes</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>Promedio</b>
Enero	0,260	0,270	0,270	0,290	0,290	0,281
Febrero	0,260	0,302	0,312	0,334	0,336	0,321
Marzo	0,188	0,260	0,264	0,289	0,291	0,279
Abril	0,180	0,260	0,260	0,280	0,280	0,272
Mayo	0,180	0,260	0,260	0,280	0,280	0,272
Junio	0,159	0,222	0,222	0,271	0,271	0,250
Julio	0,160	0,206	0,206	0,240	0,240	0,225
Agosto	0,160	0,187	0,200	0,240	0,240	0,219
Septiembre	0,185	0,207	0,216	0,256	0,254	0,231
Octubre	0,214	0,242	0,255	0,282	0,283	0,268
Noviembre	0,186	0,214	0,214	0,235	0,251	0,232
Diciembre	0,180	0,200	0,200	0,220	0,240	0,221
<b>Promedio</b>	<b>0,193</b>	<b>0,236</b>	<b>0,240</b>	<b>0,268</b>	<b>0,271</b>	<b>0,256</b>

Fuente: Tomado de la lista de precios proporcionados por el Departamento de Ventas

Elaborado por: Paola Suárez

En el gráfico siguiente se muestra la variación de los precios de venta de flor por tallo en el año de la calidad “A”.

**Gráfico No. 19: Variaciones del precio por tallo (Calidad de exportación “A”)**



Elaborado por: Paola Suárez

**Tabla No. 8: Precio de venta de flor por tallo**

<b><i>Calidad Latin Rose y Bouquet</i></b>						
<b><i>Longitud en cm / US \$</i></b>						
<b>Mes</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>Promedio</b>
Enero	0,260	0,270	0,256	0,277	0,289	0,276
Febrero	0,199	0,253	0,270	0,292	0,301	0,282
Marzo	0,120	0,130	0,133	0,162	0,220	0,178



**Tabla No. 8 (Continuación): Precio de venta de flor por tallo**

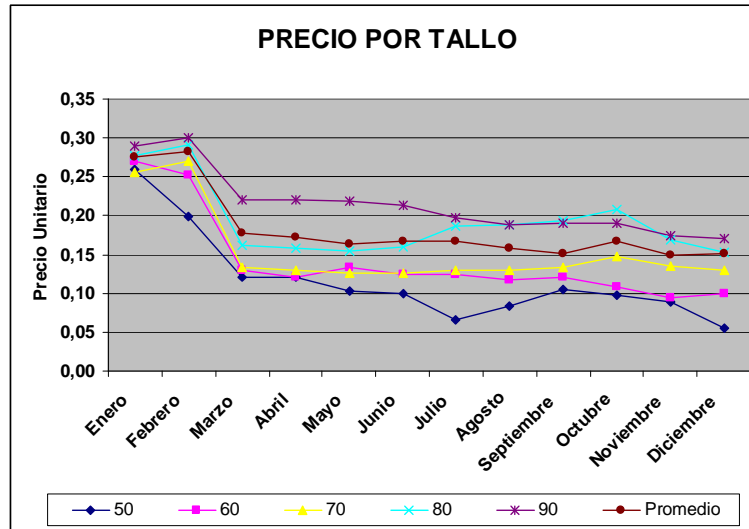
<b><i>Calidad Latin Rose y Bouquet</i></b>						
<b><i>Longitud en cm / US \$</i></b>						
<b>Mes</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>Promedio</b>
Abril	0,120	0,121	0,129	0,159	0,220	0,172
Mayo	0,103	0,133	0,127	0,154	0,219	0,164
Junio	0,100	0,125	0,126	0,160	0,213	0,167
Julio	0,065	0,125	0,130	0,187	0,197	0,167
Agosto	0,083	0,118	0,129	0,188	0,188	0,159
Septiembre	0,105	0,120	0,134	0,194	0,190	0,151
Octubre	0,097	0,108	0,148	0,208	0,190	0,167
Noviembre	0,088	0,095	0,135	0,168	0,174	0,150
Diciembre	0,055	0,099	0,130	0,153	0,171	0,151
<b>Promedio</b>	<b>0,116</b>	<b>0,141</b>	<b>0,154</b>	<b>0,192</b>	<b>0,214</b>	<b>0,182</b>

Fuente: Tomado de la lista de precios proporcionados por el Departamento de Ventas

Elaborado por: Paola Suárez

En el gráfico siguiente se muestra la variación de los precios de venta de flor por tallo en el año de la calidad “Latin Rose y Bouquet”.

**Gráfico No. 20: Variaciones de precio por tallo  
(Calidad de exportación “Latin Rose y Bouquet”)**



Elaborado por: Paola Suárez

## **CAPÍTULO 4**

### **GUÍA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN LA COMPAÑÍA FLORÍCOLA ROSE CONNECTION CIA. LTDA.**

#### **INTRODUCCIÓN**

La propuesta consiste en desarrollar una guía para evaluar los procedimientos administrativos y financieros que operan en la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda. en las siguientes áreas de operación:

1. Área de Compras Locales Cuentas por pagar (Proveedores)
2. Área de Inventarios
3. Área de Activos Fijos
4. Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)
5. Área de Tesorería
6. Área de Recursos Humanos
7. Área de Producción

El procedimiento a seguir para la evaluación de las diferentes áreas será el siguiente:

En base a la narrativa descrita en el capítulo 3 “ANÁLISIS SITUACIONAL” se elaborará flujogramas, en los cuales se determinarán, en primera instancia, las debilidades de las diferentes áreas; para poder constatar estas debilidades se aplicarán cuestionarios de Control Interno; sobre esta base se evaluará el riesgo de control y el nivel de confianza de cada proceso, utilizando la técnica de la colorimetría.

A continuación se presenta un breve resumen de las herramientas que se utilizarán para conocer el funcionamiento de las diferentes áreas que conforman la compañía:

### ➤ **CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

“Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría basado en sus observaciones.

Cuando el auditor llena el cuestionario por medio de una entrevista con uno o más funcionarios de la entidad, debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas. La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de

entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.”<sup>22</sup>

### ✓ **Clasificación de los cuestionarios de control interno**

Los cuestionarios de control interno se clasifican por el tipo de preguntas que este contiene:

- Cuestionario de control interno de preguntas cerradas simples, diseñados para respuestas como: SI, NO o NO APLICA.
  
- Cuestionarios de control interno de preguntas cerradas, con respuesta múltiple.

Ventaja: Este permite un mayor número de alternativas y permite más posibilidades de respuesta.

Desventaja: Radica en la dificultad de obtener las categorías de respuesta más adecuada para el objeto de investigación.

- Cuestionario de control interno de preguntas abiertas, con respuestas o posibilidades infinitas.

---

<sup>22</sup> WHITTINGTON, O. Ray; Principios de Auditoría; Decimocuarta edición, Editorial McGraw Hill; México;2004

Este cuestionario requiere de mayor experiencia del entrevistador para tabular las respuestas y tienen un mayor grado de dificultad para clasificar las categorías.

- Cuestionario de control interno de preguntas cerradas, abiertas o de selección múltiple.

## ➤ **FLUJOGRAMAS**

“El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”<sup>23</sup>

Es importante ya que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. El flujograma de conocimiento o diagrama de flujo, como su nombre lo indica, representa el flujo de información de un procedimiento.

Los Flujogramas a los cuales también se les llama diagrama de flujo y muy rara vez flujogramas, son gráficos que señalan el movimiento,

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO Idalberto: Administración en los Nuevos Tiempos; Editorial McGraw Hill; México;2003

desplazamiento o curso de alguna cosa, que bien puede ser una actividad, un formulario, un informe, materiales, personas o recursos.

Los Flujogramas son de gran importancia para toda empresa y persona ya que brinda elementos de juicio idóneos para la representación de procedimientos y procesos, así como las pautas para su manejo en sus diferentes versiones.

“La selección de los símbolos dependen del procedimiento que va a ponerse en las gráficas y del empleo que vaya a darse en las mismas, por tal motivo es fundamental que se empleen de forma correcta, al colocar un símbolo en un sitio inadecuado, cambia el sentido del flujograma.”<sup>24</sup>

A continuación se presenta la evaluación de los procesos que operan en Rose Connection Rosecon Cía. Ltda.

---


<sup>24</sup> KERLINGER, Fred N.: Investigación del Comportamiento, Técnicas y Métodos; Interamericana. DF. México 2002.

#### 4.1 Área de Compras Locales, Cuentas por pagar, Proveedores

Para realizar las compras la Compañía se basa en un presupuesto aprobado en Junta de Directorio, donde se determina cuánto se va a designar para inversiones mensuales por hectárea.


En la siguiente tabla se muestra la descripción de actividades del Departamento de Compras locales, cuentas por pagar, proveedores.

**Tabla No.9: Descripción de Actividades del Departamento de Compras Locales, Cuentas por Pagar, Proveedores.**

Nº	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Enviar una solicitud de compra a Jefe de Compras aprobada por el Jefe del Área Solicitante.	ÁREA SOLICITANTE
2	Jefe de Compras se encarga de pedir cotizaciones y elaborar un detalle por cada producto solicitado	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
3	Contador General analiza cotizaciones y envía al Subgerente para que escoja y apruebe la mejor opción de compra.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
4	Sub Gerente General Escoge la mejor opción de compra y la aprueba.	SUB-GERENCIA GENERAL



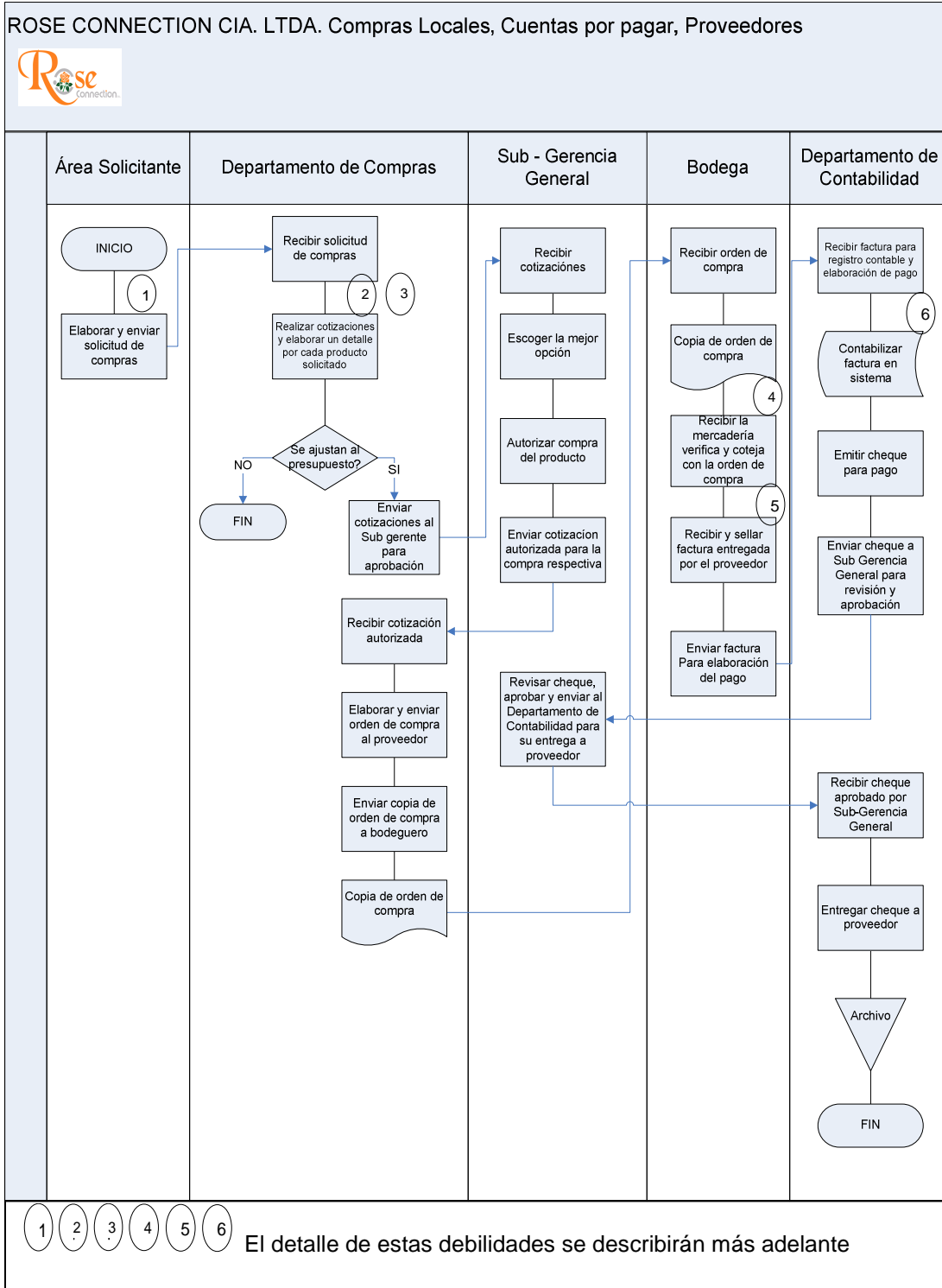
**Tabla No.9 (Continuación): Descripción de Actividades del Departamento de Compras Locales, Cuentas por Pagar, Proveedores.**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
5	El Jefe de Compras elabora una orden de compra para enviarla al proveedor y envía una copia al bodeguero.	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
6	Recibir orden de compra y envía mercadería conjuntamente con factura original.	PROVEEDOR
7	Bodeguero recibe la orden de compra y verifica con la mercadería entregada por el proveedor	BODEGA
8	Bodeguero recibe y sella la factura entregada por el proveedor y la envía al departamento de contabilidad para su respectivo registro contable y la emisión del cheque.	BODEGA
9	Auxiliar Contable realiza el registro contable y genera el cheque para el pago correspondiente	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
10	Auxiliar Contable emite el cheque y envía a Sub Gerencia General para su revisión y aprobación	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
11	Contador General revisa firma de Sub Gerencia General en cheque y lo entrega al Proveedor.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
12	Auxiliar Contable adjunta todos los documentos soporte de la compra y los archiva.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Departamento de Compras locales, cuentas por pagar, proveedores.

**Gráfico No.21: Flujograma de Actividades con Debilidades**



Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Departamento de Compras locales, cuentas por pagar, proveedores.

**Tabla No.10: Cuestionario de Control Interno**

		<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTA</b>			<b>PONDERACIÓN</b>	
						<b>OPTIMA</b>	<b>OBTENIDA</b>
<b>Nº</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>		
 <p><b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b>  <b>ÁREA: Compras Locales, Cuentas por pagar, Proveedores</b>  <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b></p>							
1	¿Se emplean procedimientos para asegurarse que las órdenes de compra entregadas al proveedor son debidamente aprobadas?	Se realiza una solicitud de requisición de materiales firmada por el jefe de cada área solicitante.	X			10	10
2	¿La compañía cuenta con una base de proveedores calificados?	La compañía cuenta con una base de proveedores calificados		X		8	0
3	¿Se asegura la gerencia de obtener los precios y las condiciones de pago más convenientes para las mercaderías adquiridas?	Se realizan cotizaciones a diferentes proveedores y se analiza si éstas se ajustan al presupuesto determinado por el comité de compras	X			6	6
4	¿Se asegura la gerencia de que las requisiciones que inician el proceso de compra son oportunas, de manera tal de evitar existencias excesivas o insuficientes?	No se realiza ningún tipo de estudio sobre el stock existente		X		10	0

**Tabla No.10 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Compras Locales, Cuentas por pagar, Proveedores</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					PONDERACIÓN	
		RESPUESTA					OPTIMA	OBTENIDA
Nº	EVALUACIÓN DEL RIESGO	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A			
5	¿La compañía tiene procedimientos establecidos para la calificación de proveedores y servicios?	No existen procedimientos establecidos para la calificación. Se elige al proveedor mediante la selección de cotizaciones		X		10	0	
6	¿Se realiza algún tipo de documento de conformidad de recepción de las mercaderías recibidas?	Para facturas de mercadería el bodeguero elabora un documento de ingreso a bodega para la compra de suministros firmar factura	X			6	6	
7	¿Se realiza algún tipo de documento de conformidad de recepción de los servicios recibidos?	Se realiza actas de entrega recepción de los servicios contratados en el área o departamento que recibió el beneficio	X			6	6	
8	¿Existen procedimientos para verificar las mercaderías recibidas y el cumplimiento por parte de los proveedores?	El bodeguero o persona que recibe el producto verificará la orden de compra con la mercadería recibida y las adecuadas condiciones de la misma	X			10	10	

**Tabla No.10 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Compras Locales, Cuentas por pagar, Proveedores</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACIÓN		
PREGUNTAS		OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
Nº	EVALUACIÓN DEL RIESGO		SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
9	¿Se elabora algún tipo de documento para devolver mercadería no conforme?	No existe documento predeterminado para las devoluciones		X		10	0
10	¿Existen procedimientos establecidos en la bodega conjuntamente con el laboratorio para verificar la calidad del producto químico?	No se realizan pruebas periódicas para calificar la calidad de los productos químicos adquiridos		X		10	0
11	¿Existen procedimientos empleados para asegurar que solamente se pagan facturas aprobadas en cuanto a la recepción de mercaderías o servicios autorizados?	El departamento de contabilidad verifica que las facturas estén debidamente firmadas por el responsable de bodega y adjunta a este documento el Ingreso a Bodega y la orden de compra autorizada.	X			10	10
<b>TOTAL</b>						<b>96</b>	<b>48</b>

Elaborado por: Paola Suárez

## EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total  48

PT= Ponderación Total  96

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

$$NC = \frac{48 * 100}{96}$$

NC=50%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

	RANGO DEL NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada - Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada - Moderada	Moderado - Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada - Alta	Moderado - Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 50% de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Compras es alto, es decir el nivel de confianza es bajo, lo cual indica que esta área tiene debilidades de control interno.

**Tabla No.11: Fortalezas y Debilidades del Departamento de Compras  
Locales, Cuentas por Pagar, Proveedores**

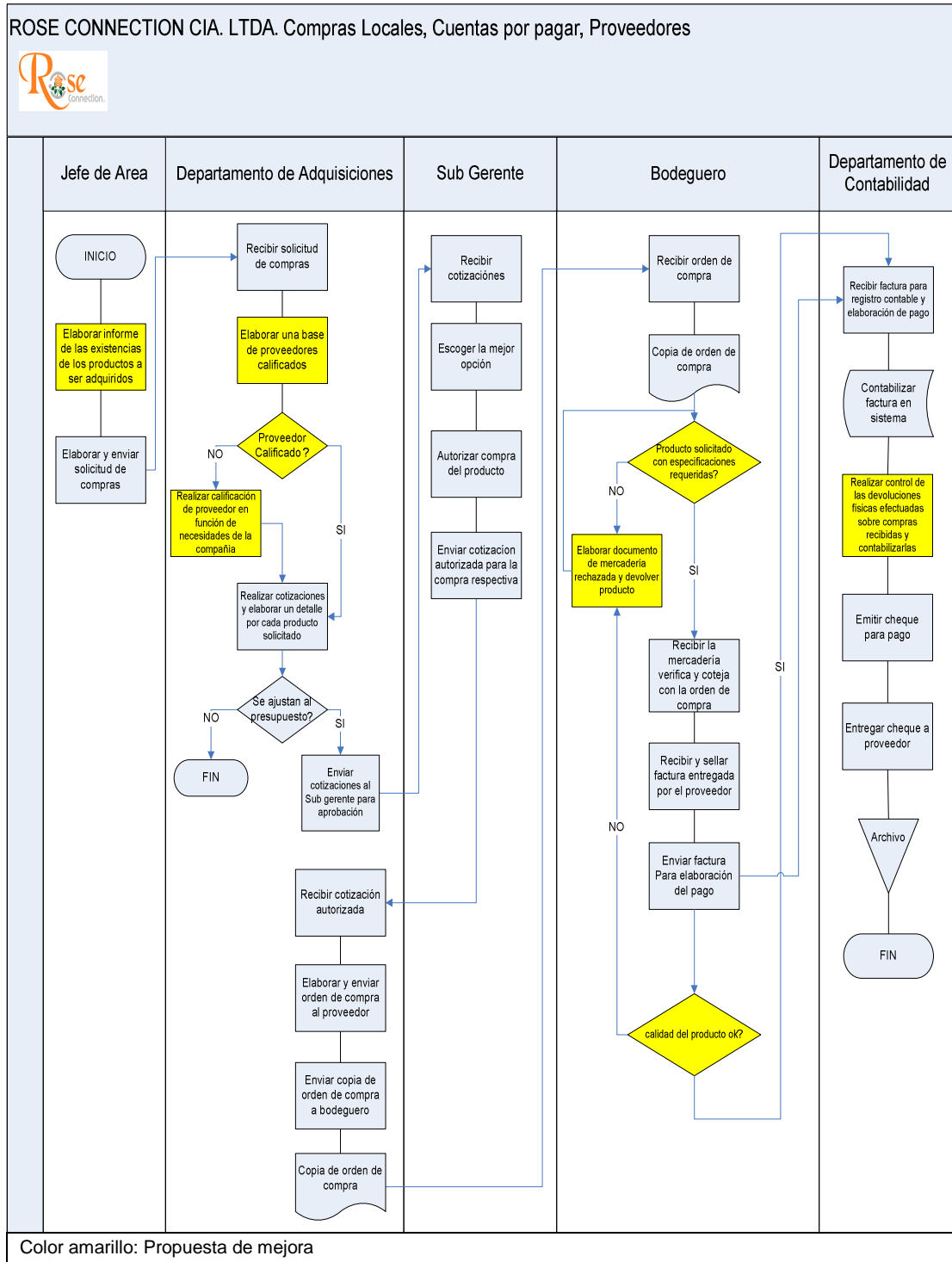
<b>Marca</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
①	No se realiza ningún tipo de análisis sobre el stock existente en cuanto a mercaderías y suministros.	El contador se encarga de realizar un comparativo entre presupuesto de compras y las adquisiciones reales
②	La compañía no cuenta con una base de proveedores calificados.	El bodeguero realiza una solicitud de requisición de materiales firmada por el Jefe de cada área o departamento solicitante
③	No existen procedimientos establecidos para calificación de proveedores.	El Jefe de Compras realiza cotizaciones a diferentes proveedores.
④	No se elabora ningún tipo de documentos para entregas rechazadas	Para facturas de mercadería el bodeguero elabora un documento de ingreso a bodega para la compra de suministros firmar factura.
⑤	No existen procedimientos establecidos en la bodega conjuntamente con el laboratorio para verificar la calidad del producto recibido	El bodeguero o persona que recibe el producto verificará la orden de compra con la mercadería recibida y las adecuadas condiciones de la misma
⑥	No existe ningún tipo de procedimiento para el control de las devoluciones si la mercadería requerida es comprada.	

Elaborado por: Paola Suárez

Como resultado de la evaluación a los procedimientos del departamento de compras locales, cuentas por pagar, proveedores se presenta el siguiente Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.



**Gráfico No.22: Flujoograma de Actividades Propuesto**




## 4.2. Área de Inventarios

En el siguiente cuadro se muestra la descripción de actividades del Área de Inventarios.

**Tabla No.12: Descripción de Actividades del Área de Inventarios  
(Ingresos y Consumos de Bodega)**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Ingreso a Bodega</u></b>		
1	Bodeguero recibe orden de compra y verifica con la mercadería recibida	BODEGA
2	Bodeguero receipta la factura de compra, sella y envía al departamento de contabilidad para el registro contable	BODEGA
3	Bodeguero envía una copia del Ingreso a Bodega al departamento de contabilidad para el registro contable para ingreso al módulo de inventarios (Kárdex)	BODEGA
4	Bodeguero Ingresa los materiales recibidos a un Kárdex manual	BODEGA
5	Auxiliar Contable recibe el Ingreso a Bodega, Ingresa los datos al módulo de inventarios (Kárdex)	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

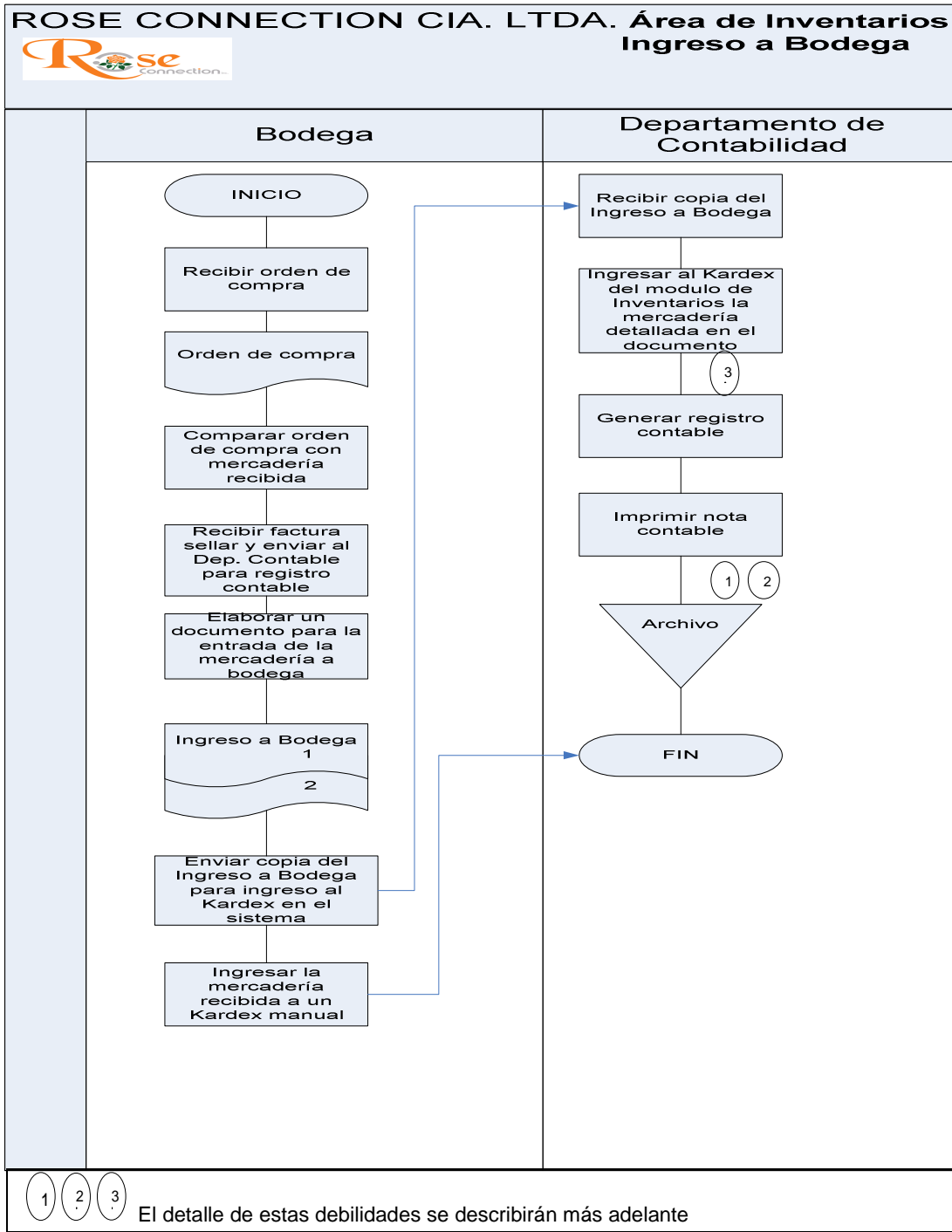
**Tabla No.12 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Inventarios (Ingresos y Consumos de Bodega)**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
6	Auxiliar Contable genera registro contable, imprime y archiva estos documentos.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Consumos de Bodega</u></b>		
7	Bodeguero entrega al Jefe de cada área todos los días una Solicitud de materiales detallada para que estos entreguen al día siguiente.	BODEGA
8	Jefe de Área detalla los materiales que necesitará para la producción, firma y envía a bodega.	ÁREA SOLICITANTE
9	Bodeguero Receipta la solicitud firmada, prepara los materiales requeridos por cada área y los entrega a cada uno de ellos.	BODEGA
10	Bodeguero ingresa estas salidas de materiales en el modulo de inventarios y generar un comprobante de egreso de bodega, lo imprime y lo envía al departamento de contabilidad junto con la solicitud de materiales	BODEGA
11	Auxiliar Contable recibe estos documentos, extrae la información del módulo de inventarios, genera el registro contable, imprime y archiva	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Elaborado por: Paola Suárez

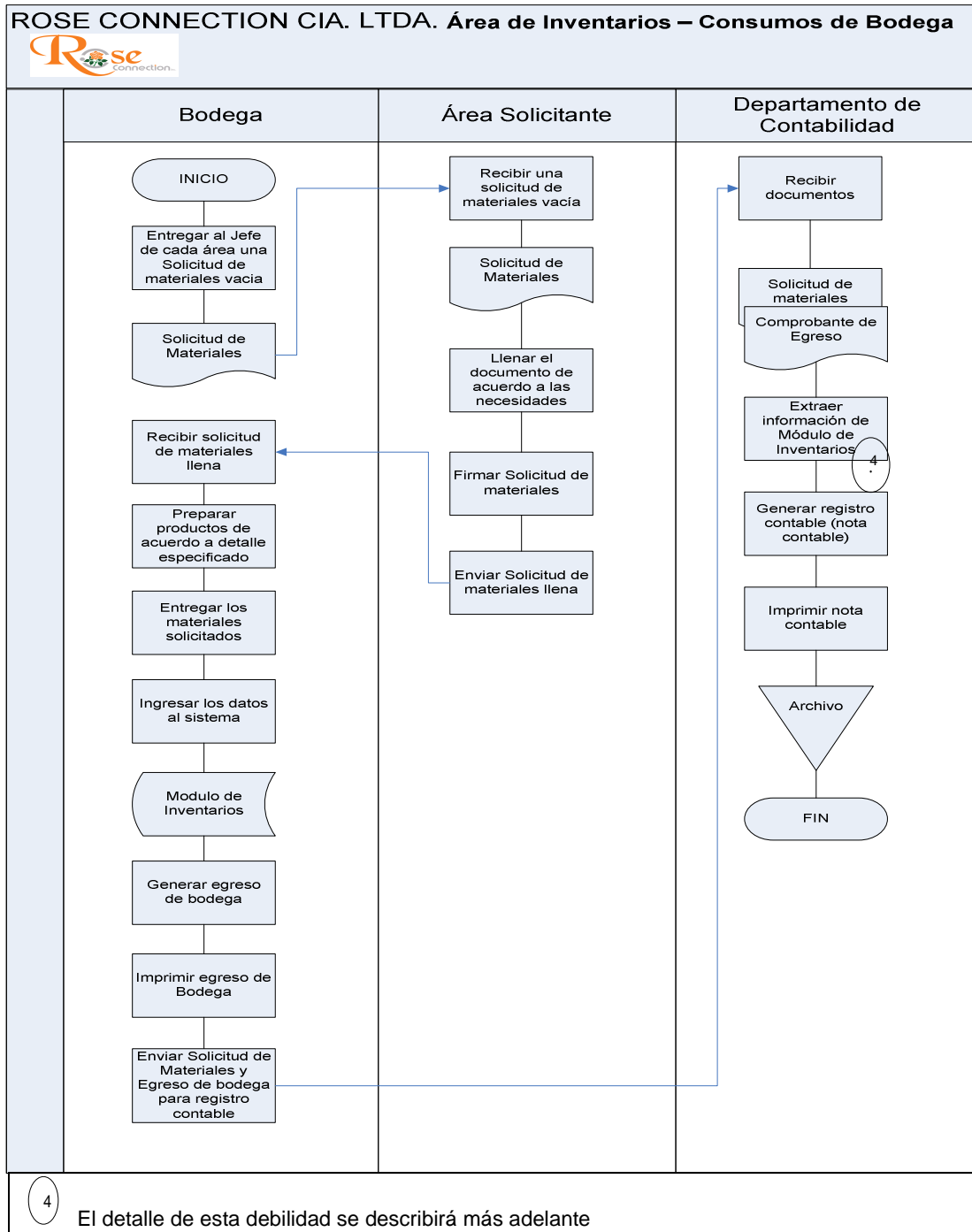
A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Inventarios.

**Gráfico No.23: Flujograma de Actividades con Debilidades  
(Ingreso a Bodega)**



Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.24: Flujograma de Actividades con Debilidades  
(Consumos de Bodega)**




A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Área de Inventarios (Ingresos y Consumos de Bodega).


**Tabla No.13: Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Inventarios</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACIÓN	
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>			SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
1	¿Existe un comité de compras que apruebe las adquisiciones mensuales?	Si existe un comité de compras conformado por Contador, Sub Gerente, y Gerente de Producción, que aprueban las adquisiciones mensuales.	X			10	10
2	¿Se realiza toma física de inventarios en forma periódica para verificar el adecuado uso de las existencias?	No existen procedimientos para ejecutar tomas físicas periódicas por lo menos una vez por mes, éstas son realizadas semestralmente		X		10	0
3	¿Se pone en conocimiento a la gerencia los procedimientos de recuento físico de existencias?	Se informa a la gerencia vía e-mail	X			6	6
4	¿Se encuentran las mercaderías almacenadas de manera que facilite su localización y manipulación?	El bodeguero mantiene los productos ordenados por tipo de producto	X			8	8

**Tabla No.13 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Inventarios</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		
		OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
5	¿El acceso a las bodegas es limitado al personal autorizado?	Es limitado a funcionarios autorizados.	X			10	10
6	¿Existen procedimientos para identificar y registrar ítems dañados obsoletos y de poco movimiento?	No se han establecido procedimientos para su control, el bodeguero los identifica por su experiencia.		X		10	0
7	¿Se realizan informes semestrales o anuales sobre inventarios de baja rotación u obsoletos y estos se comunican oportunamente a los departamentos involucrados para su utilización o baja?	Existe establecido como procedimiento realizar inventarios semestrales y sobre estos se realizan informes de las observaciones detectadas y los inventarios dañados y de poca utilización y se entrega a la Subgerencia General para la toma de decisiones	X			6	6
8	¿El material entregado para producción es autorizado con algún tipo de documento respaldo?	Se emite una solicitud de materiales autorizada por los Jefes de producción.	X			10	10

**Tabla No.13 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Inventarios</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		
		EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
9	¿Existen controles que aseguren que todo el movimiento de material en bodegas es captado y registrado en los registros de inventarios perpetuos?	Se realizan actualizaciones diarias de los consumos de bodegas, generando un egreso de bodega en el módulo de inventarios.	X			9	9
10	¿El departamento contable realiza revisiones periódicas de los registros contables de consumos de inventario con los egresos de bodega del sistema y documentos físicos autorizados por los jefes técnicos de cultivo?	No existe procedimiento de revisión establecido para esta situación. Los registros de carga son independientes, en bodegas y contabilidad		X		7	0
11	¿Los responsables de la bodega verifican físicamente el inventario recibido contra la documentación correspondiente para asegurar que están correctos?	Los productos adquiridos son cotejados con las guías de remisión y/o facturas al momento de la recepción	X			8	8
12	¿Existen procedimientos estándar para cortes diarios y mensuales de la documentación correspondiente a movimientos de inventarios?	Se realizan cortes de los documentos de ingreso y egreso de bodega, los que permiten identificar el registro integro de las transacciones	X			6	6
<b>TOTAL</b>						100	73

Elaborado por: Paola Suárez



## EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total  73

PT= Ponderación Total  100

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

$$NC = \frac{73 * 100}{100}$$

NC=73%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

	RANGO DEL NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada - Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada - Moderada	Moderado - Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada - Alta	Moderado - Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 73% de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Inventarios es moderado bajo, es decir un nivel de Confianza moderada alta lo cual indica que existen controles adecuados en esta área.

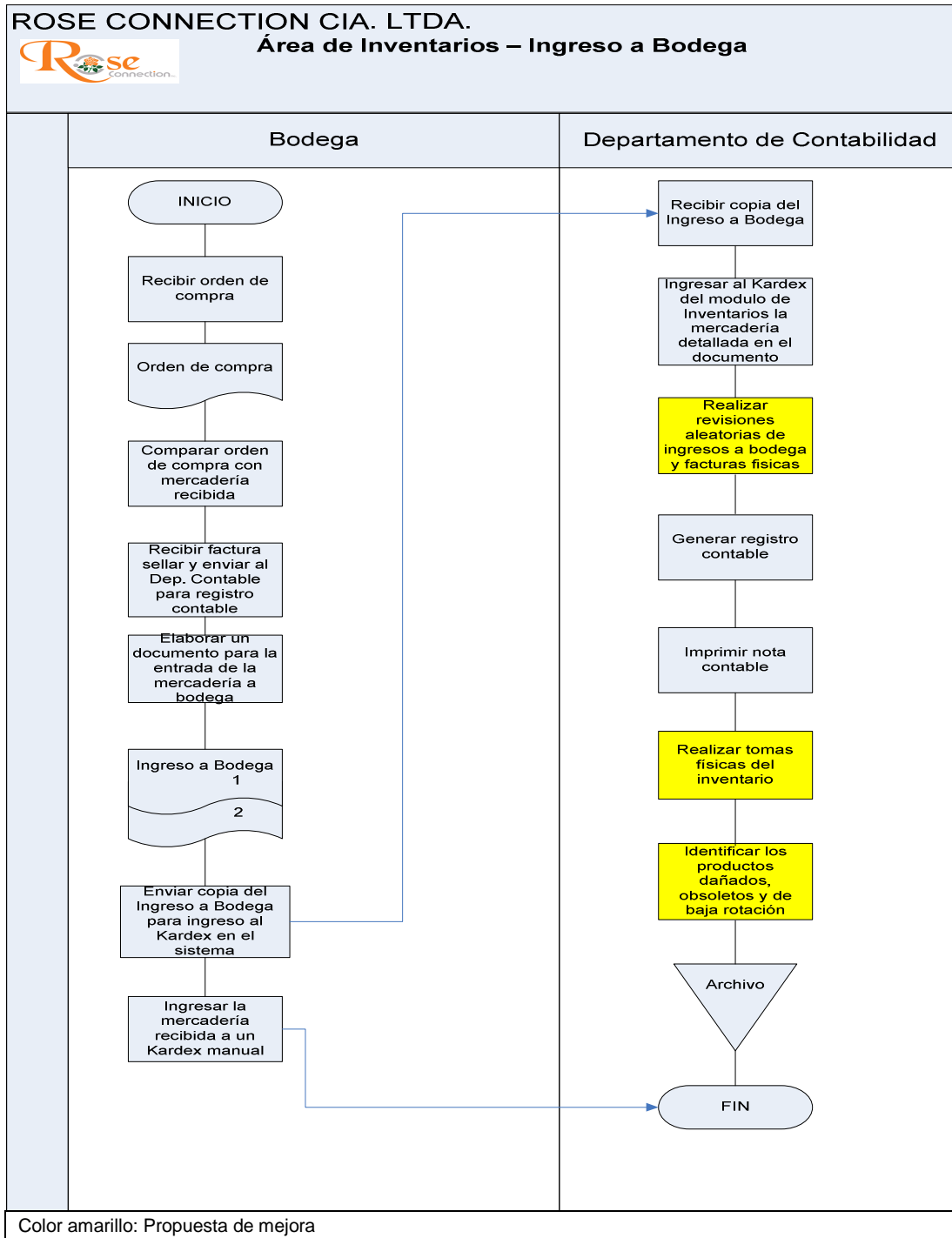
**Tabla No. 14: Fortalezas y Debilidades del Área de Inventarios**

Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
①	La compañía no acostumbra a elaborar inventarios aleatorios, los efectúa en forma semestral	El contador se encarga de realizar un comparativo entre presupuesto de compras y las adquisiciones reales
②	No se han establecido procedimientos para el control de los inventarios dañados, obsoletos y de lento movimiento.	La solicitud de compra debe estar firmada por el jefe técnico de cada área.
③	El departamento contable no realiza revisiones periódicas de los registros contables de consumos de inventario con los egresos de bodega del sistema y documentos físicos autorizados por los jefes técnicos de cultivo	A las bodegas de materiales solo puede ingresar el bodeguero
④	No existen procedimientos estándar para cortes diarios y mensuales de la documentación correspondiente a movimientos de inventarios	Se emiten instrucciones escritas y se elabora un Informe de la toma física con sus respectivas diferencias y aclaraciones para decidir si se efectúan los ajustes correspondientes.
		Los responsables de la bodega verifican físicamente el inventario recibido contra la documentación correspondiente para asegurar que están correctos

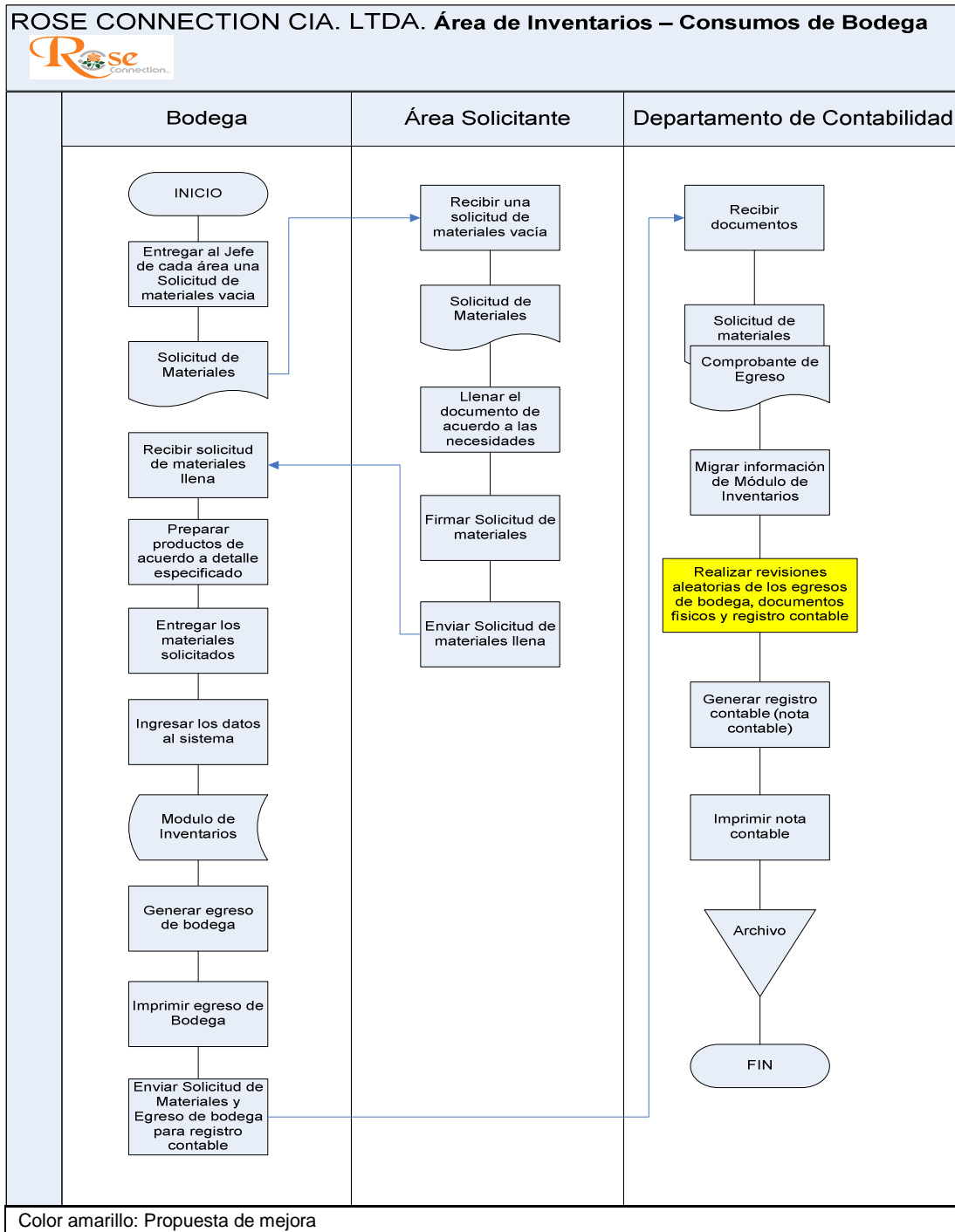
Elaborado por: Paola Suárez

Como resultado de la evaluación a los procedimientos del Área de Inventarios se presenta el siguiente Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.

**Gráfico No.25: Flujograma de Actividades Propuesto  
(Ingreso a Bodega)**




**Gráfico No.26: Flujograma de Actividades Propuesto  
(Consumos de Bodega)**



### 4.3 Área de Activos Fijos

En el siguiente cuadro se muestra la descripción de actividades del Área de Activos Fijos.


**Tabla No.15: Descripción de Actividades del Área de Activos Fijos**

Nº	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
	<b><u>Compras</u></b>	
1	Jefe de Área elabora una solicitud de compra dirigida al Subgerente de la compañía	DEPARTAMENTO O ÁREA SOLICITANTE
2	Sub Gerente General niega o aprueba solicitud después de analizar presupuesto aprobado para el ejercicio económico.	SUB-GERENCIA GENERAL
3	Jefe de Compras recibe solicitud aprobada y solicita cotizaciones a diferentes proveedores.	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
4	Jefe de Compras envía cotizaciones al Sub-Gerente General para análisis y elección de la mejor opción	DEPARTAMENTO DE COMPRAS

**Tabla No.15 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Activos Fijos**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
5	Sub-Gerente General analiza cotizaciones y escoge la mejor opción.	SUB-GERENCIA GENERAL
6	Jefe de Compras recibe cotización aprobada y elabora orden de compra para proveedor.	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
7	Jefe de Compras recepta los bienes despachados por el proveedor	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
8	Jefe de Compras firma la factura entregada por el proveedor y la envía al Departamento de Contabilidad para el registro contable respectivo	DEPARTAMENTO DE COMPRAS
9	Jefe de Compras recibe factura de compra ingresa en el sistema, genera asiento contable, e ingresa el bien adquirido en auxiliar de Activos Fijos	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
10	Imprimir documentos y archivar	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Bajas por Ventas</u></b>		
11	Jefe de Área analiza necesidad de venta del activo fijo y solicita autorización a Sub-Gerencia General.	DEPARTAMENTO O ÁREA SOLICITANTE

**Tabla No.15 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Activos Fijos**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
12	Sub-Gerente General Autorizar venta de Activo fijo	SUB-GERENCIA GENERAL
13	Gerente de Ventas emite factura de venta y la registra en el sistema	DEPARTAMENTO DE VENTAS
14	Gerente de Ventas envía factura al Departamento de contabilidad para registro contable	DEPARTAMENTO DE VENTAS
15	Contador General recibe factura de venta, y registra baja en el auxiliar de Activo Fijo	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
16	Contador General extrae información del módulo de ventas, genera registro contable	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
17	Contador General imprime nota contable y archiva	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Bajas por Robo</u></b>		
18	Jefe de área o departamento comunica ocurrencia del siniestro al Departamento de Contabilidad	ÁREA O DEPARTAMENTO DONDE OCURRE EL SINIESTRO
19	Contador General recibe comunicación de ocurrencia del siniestro y envía documentación a la Compañía Aseguradora	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
20	Contador General recibe indemnización (cheque) por parte de la Compañía Aseguradora	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**Tabla No.15 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Activos Fijos**

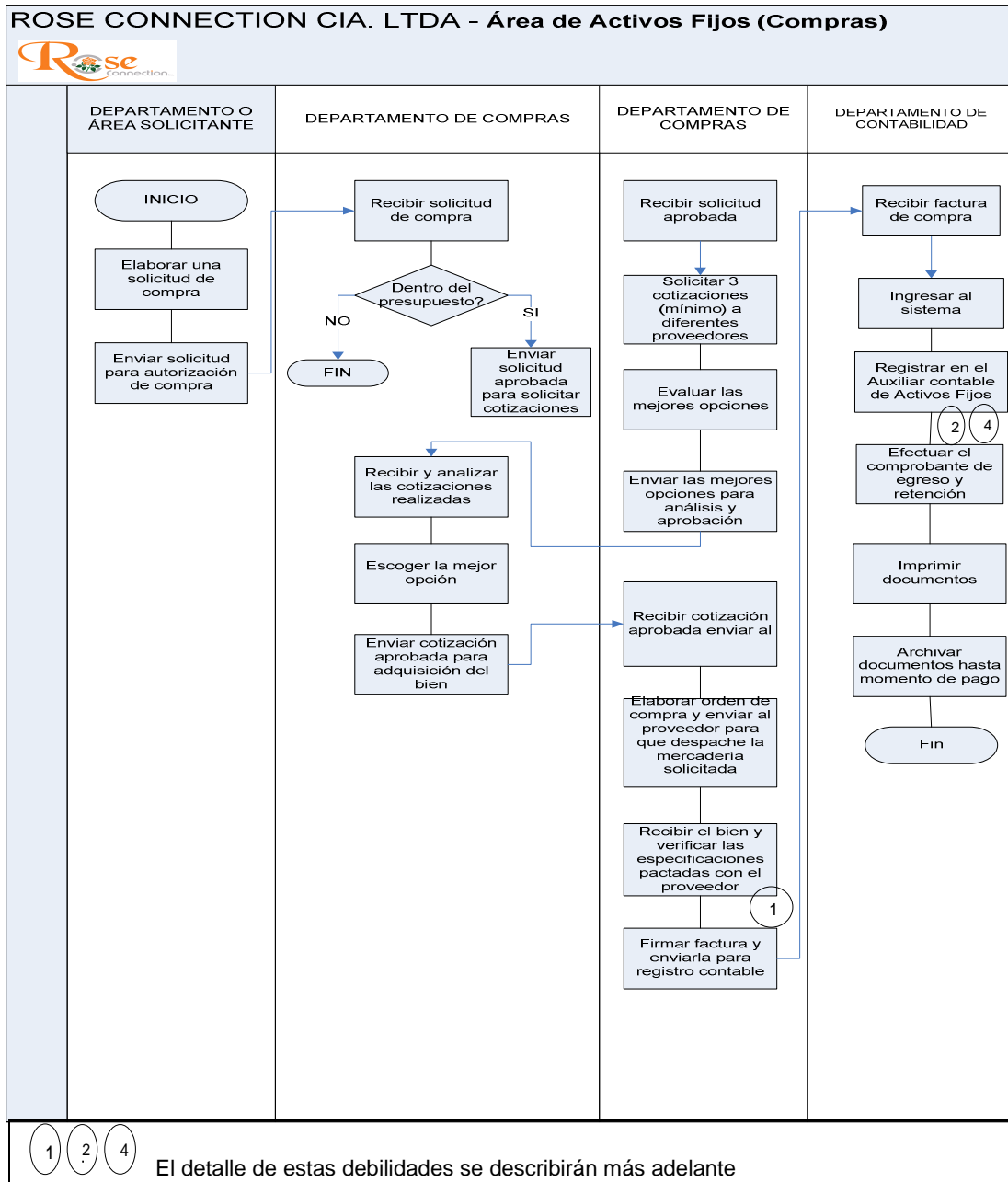
Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
21	Contador General llena papeleta de depósito y envía con el mensajero cheque de indemnización para depósito	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
22	Depositar cheque de indemnización en el Banco y entregar comprobante de depósito	MENSAJERO
23	Contador General recibe comprobante de depósito bancario y registra el asiento de baja en el sistema	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
24	Contador General ingresa la baja del activo fijo en el auxiliar de activo fijo, imprime documentos y archiva	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Activo Fijo.

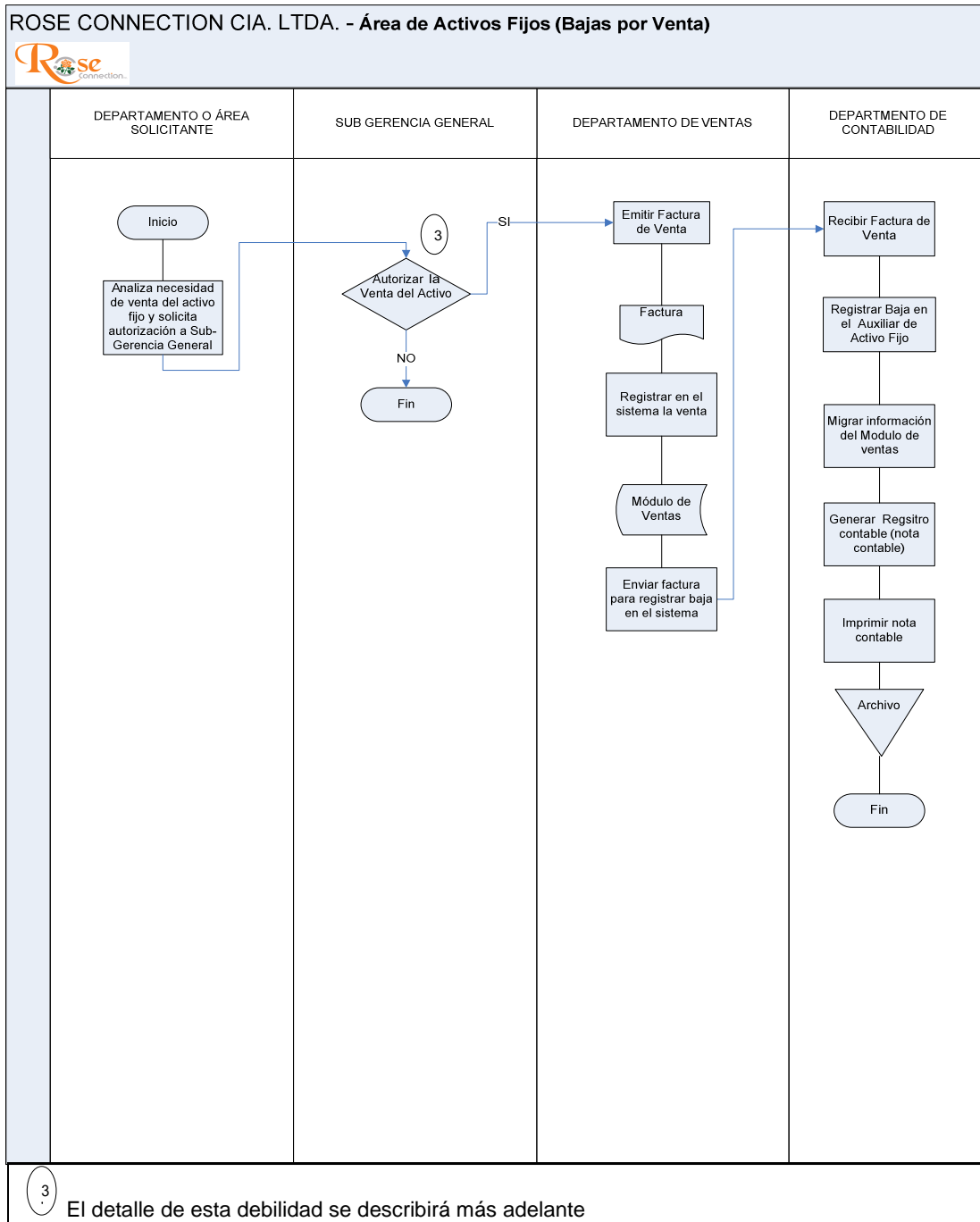


**Gráfico No.27: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Activo Fijo (Compras)**



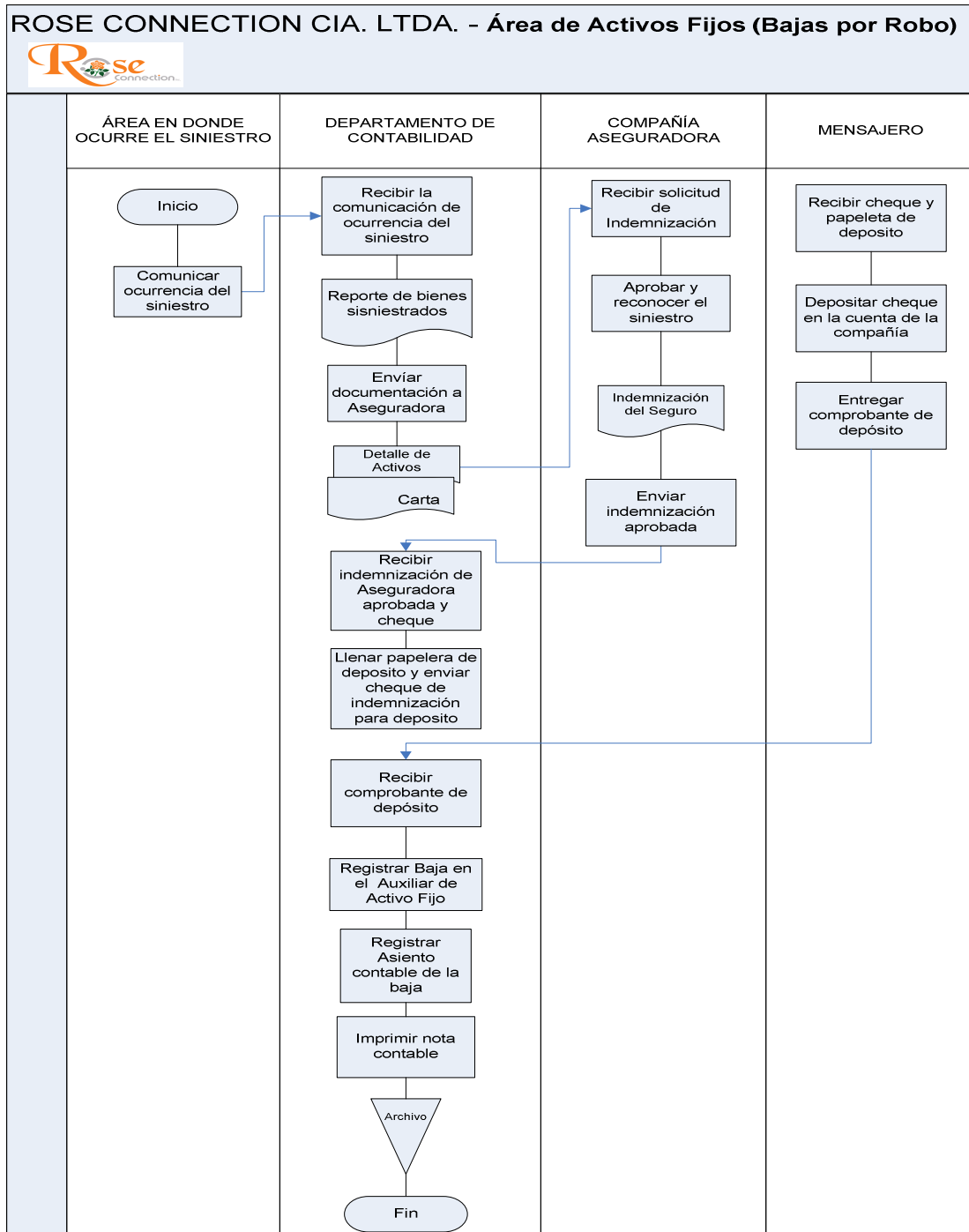
Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.28: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Activos Fijos (Bajas por Venta)**



Elaborado por: Paola Suárez


**Gráfico No.29: Flujoograma de Actividades con Debilidades del Área de Activos Fijos (Bajas por Robo)**




Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Área de Activos Fijos (Compra y Bajas por Venta y Robo).

**Tabla No.16: Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA. LTDA.</b> <b>ÁREA: Activos Fijos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>						
		<b>PREGUNTAS</b>		<b>RESPUESTA</b>			<b>PONDERACIÓN</b>	
<b>Nº</b>			<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OPTIMA</b>	<b>OBTENIDA</b>
1	¿Cuenta la compañía con un presupuesto de inversión en maquinaria y equipo, aprobado por la Junta de Directorio y/o Asamblea de Socios?	Las compras de activo fijo están establecidas en el presupuesto de inversión y se solicita si es que esta aprobado el mencionado presupuesto, mediante el proceso normal de compras y la persona responsable de efectuar la compra es el Jefe de Adquisiciones.	X				10	10
2	¿Se efectúan cotizaciones previas a la compra de activos fijos?	Se solicitan mínimo tres cotizaciones de distintos proveedores.	X				10	10
3	¿Existe algún tipo de documento en donde se registre las compras y bajas?	Se controlan en el auxiliar extracontable por grupo de activos fijos	X				10	10

**Tabla No.16 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA. LTDA.</b> <b>ÁREA: Activos Fijos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACIÓN		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
4	¿Una vez ingresado el Activo Fijo a la compañía estos son codificados e identificados en forma clara y lógica?	La compañía no ha implantado como política de control interno la codificación de sus activos fijos.		X		10	0
5	¿Existen procedimientos para asegurar que los activos fijos reciben un mantenimiento adecuado?	No se efectúan recuentos físicos de los activos, por tal razón no se conoce el estado de conservación en el que se encuentran.		X		10	0
6	¿Tiene la compañía una política escrita en relación a los procedimientos a seguir para el retiro de los activos de las instalaciones?	No cuenta con una política escrita, las autorizaciones de retiros son realizadas mediante memorandos firmados		X		10	0
7	¿Existen controles físicos sobre la custodia de activos fijos para evitar ventas, uso no autorizado o robo?	No están asignados los custodios por tipo de activo fijo.		X		10	0

**Tabla No.16 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA. LTDA.</b> <b>ÁREA: Activos Fijos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACIÓN	
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						
8	¿Existen procedimientos para asegurar que el producto de las ventas es recibido y depositado íntegramente en las cuentas bancarias de la sociedad?	La política de la compañía es realizar depósitos inmediatos sobre el producto de las ventas en general	X			10	10
9	¿Existe una persona responsable de autorizar la venta de Activo Fijo?	La venta de Activo fijo es autorizada por el Sub Gerente General.	X			10	10
10	¿Se utilizan procedimientos antes de la baja de los activos, para asegurar que estos retiros son iniciados por personas autorizadas y aprobados?	El contador elabora un informe en el que establece el bien que será dado de baja indicando el estado en el que se encuentra el bien a esa fecha.	X			10	10
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>60</b>

Elaborado por: Paola Suárez

## EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total  $\Rightarrow$  60

PT= Ponderación Total  $\Rightarrow$  100

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

$$NC = \frac{60 * 100}{100}$$

NC=60%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

	RANGO DEL NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada – Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada – Moderada	Moderado – Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada – Alta	Moderado – Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 60% de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Activos Fijos es Moderado Moderado, es decir un nivel de Confianza Moderado Moderada; lo cual indica que ciertas actividades no están cumpliendo en forma adecuada con los procedimientos necesarios para un funcionamiento óptimo de dicha área.

**Tabla No.17: Fortalezas y Debilidades del Área de Activo Fijo**

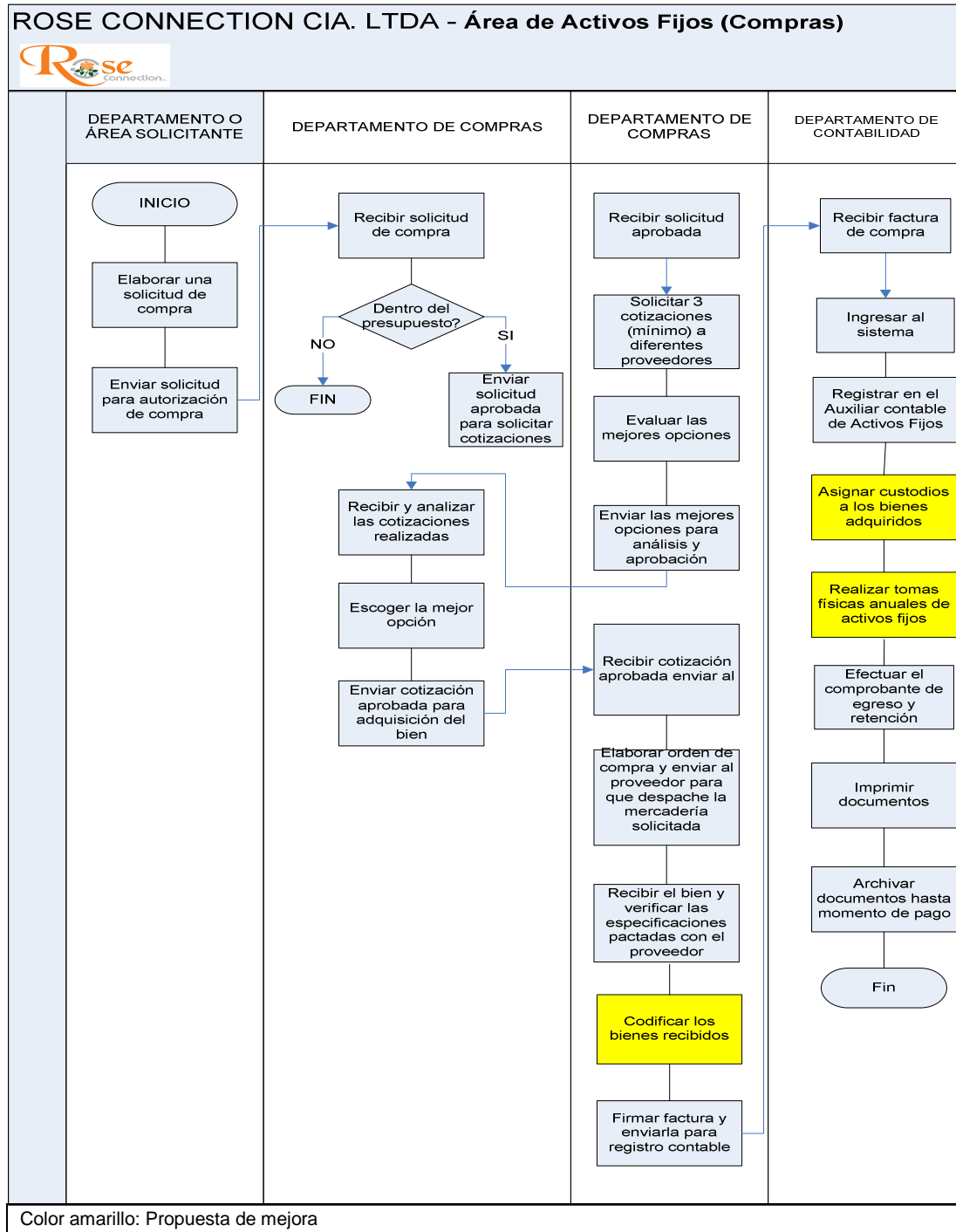
Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
1	La compañía no ha implantado como política de control interno la codificación de sus activos fijos.	Las compras de activo fijo están establecidas en el presupuesto de inversión y se solicitan únicamente si estas están aprobadas.
2	No están asignados los custodios por tipo de activo fijo.	Se solicitan mínimo tres cotizaciones de distintos proveedores.
3	No se efectúan recuentos físicos de los activos, por tal razón no se conoce el estado en el que se encuentran estos.	Las cotizaciones solicitadas son analizadas y aprobadas por el Sub Gerente General.
4	No cuenta con una política escrita, para las autorizaciones de retiros de los bienes.	La venta de Activo fijo es autorizada por el Sub Gerente General.
		El contador elabora un informe en el que establece el bien que será dado de baja e indicando su estado de conservación.

Elaborado por: Paola Suárez

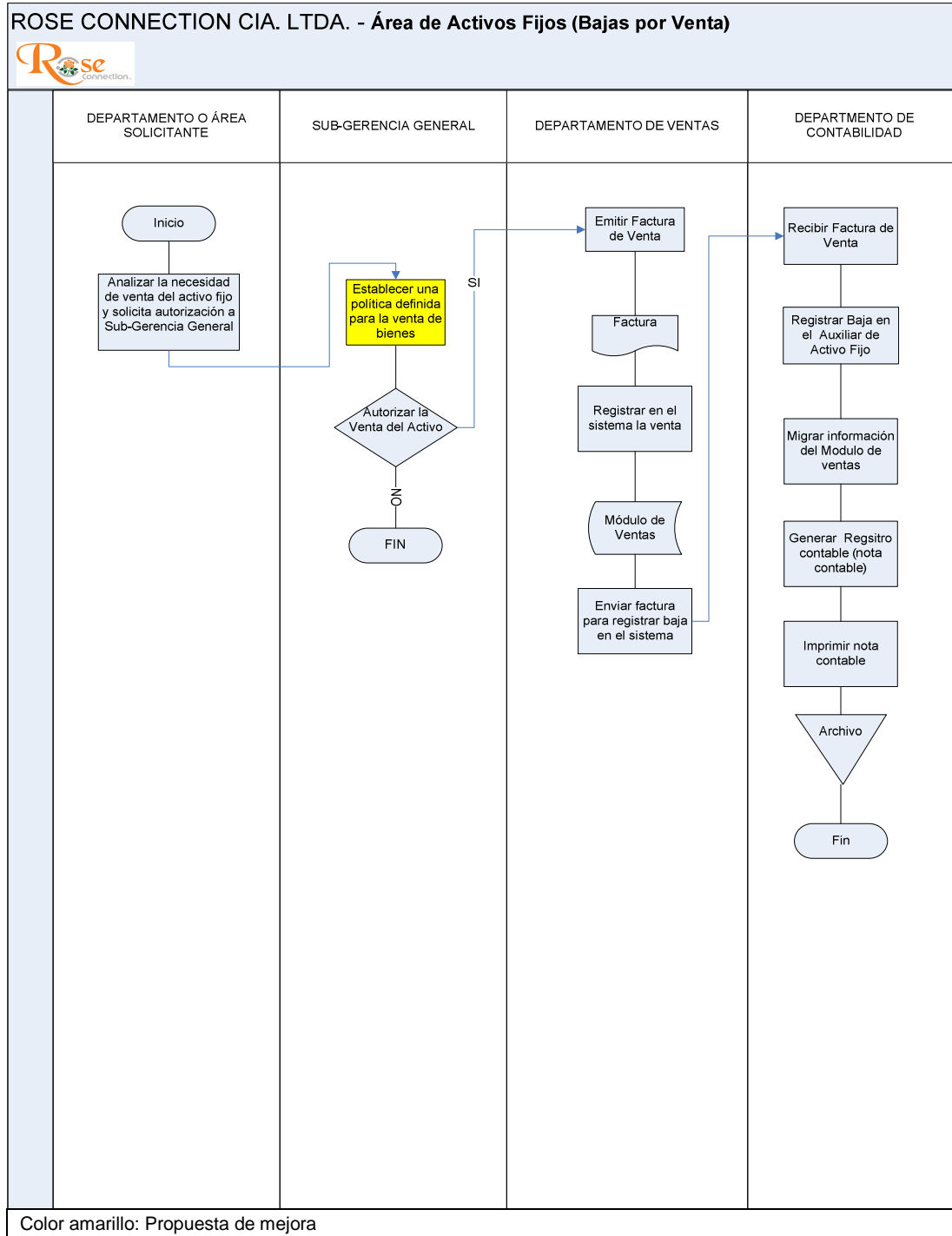
Como resultado de la evaluación a los procedimientos del Área de Activos Fijos se presenta el siguiente Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.



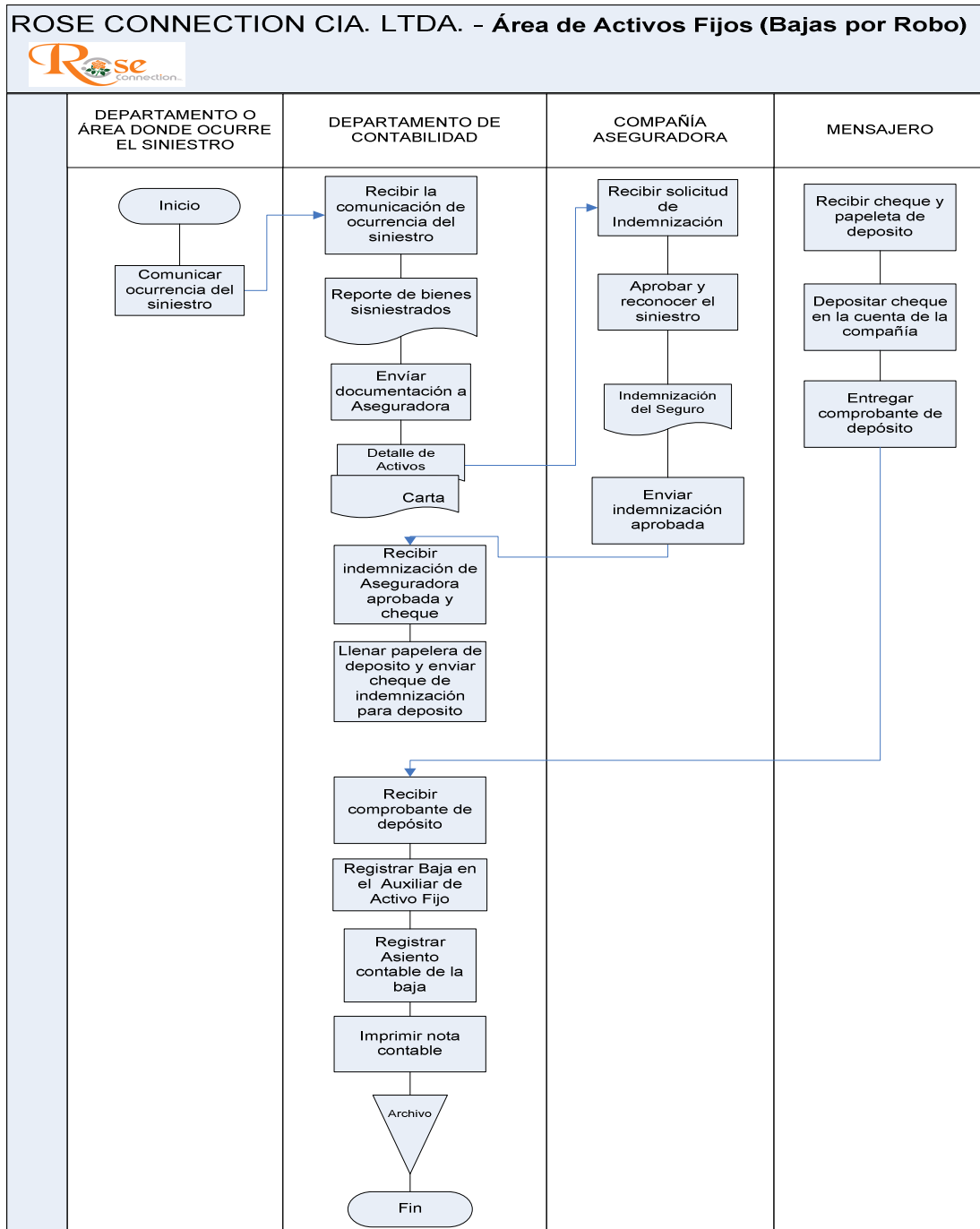
**Gráfico No.30: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Activo Fijo (Compras)**



**Gráfico No.31: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Activo Fijo (Bajas por Venta)**



**Gráfico No.32: Flujoograma de Actividades Propuesto del Área de Activo Fijo (Bajas por Robo)**



Elaborado por: Paola Suárez


#### 4.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)

En la siguiente tabla se muestra la descripción de actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)

**Tabla No.18: Descripción de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Asistente de Ventas ingresa las órdenes de pedido confirmadas en el sistema (módulo de ventas), realizadas por el clientes	DEPARTAMENTO DE VENTAS
2	Asistente de Ventas genera la orden de empaque que es remitida al área de postcosecha, lugar en el cual se procede a preparar el pedido para su posterior facturación	DEPARTAMENTO DE VENTAS
3	Jefe de Postcosecha informa al departamento de ventas para que junto a la factura se imprima el packing list, hoja de ruta y guía de remisión, documentos que son enviados con el producto a la agencia de carga - despacho	ÁREA DE POSTCOSECHA

**Tabla No.18 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
4	Asistente de Ventas elabora factura comercial e imprime packing list, hoja de ruta y guía de remisión, y envía documentos con el pedido a la Agencia de carga	DEPARTAMENTO DE VENTAS
5	Asistente de Ventas elabora factura invoice (exportación) y envía al cliente por medio de internet	DEPARTAMENTO DE VENTAS
6	Asistente de Ventas elabora e imprime facturas fiscales en original y dos copias y remitirlas contabilidad	DEPARTAMENTO DE VENTAS
7	Auxiliar Contable agrupa las facturas fiscales impresas por días a las cuales se adjuntan la hoja de ruta y guía aérea, para justificar el Documento Aduanero Único DAU en la aduana	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
8	Auxiliar Contable extrae información de módulo de ventas, para contabilizar generando asiento de diario (nota contable)	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
9	Auxiliar Contable imprime nota contable y archiva	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Cobranzas</u></b>		
10	Auxiliar Contable confirma la recepción de los fondos y efectúa el correspondiente comprobante de ingreso, afectando a las cuentas contables respectivas.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

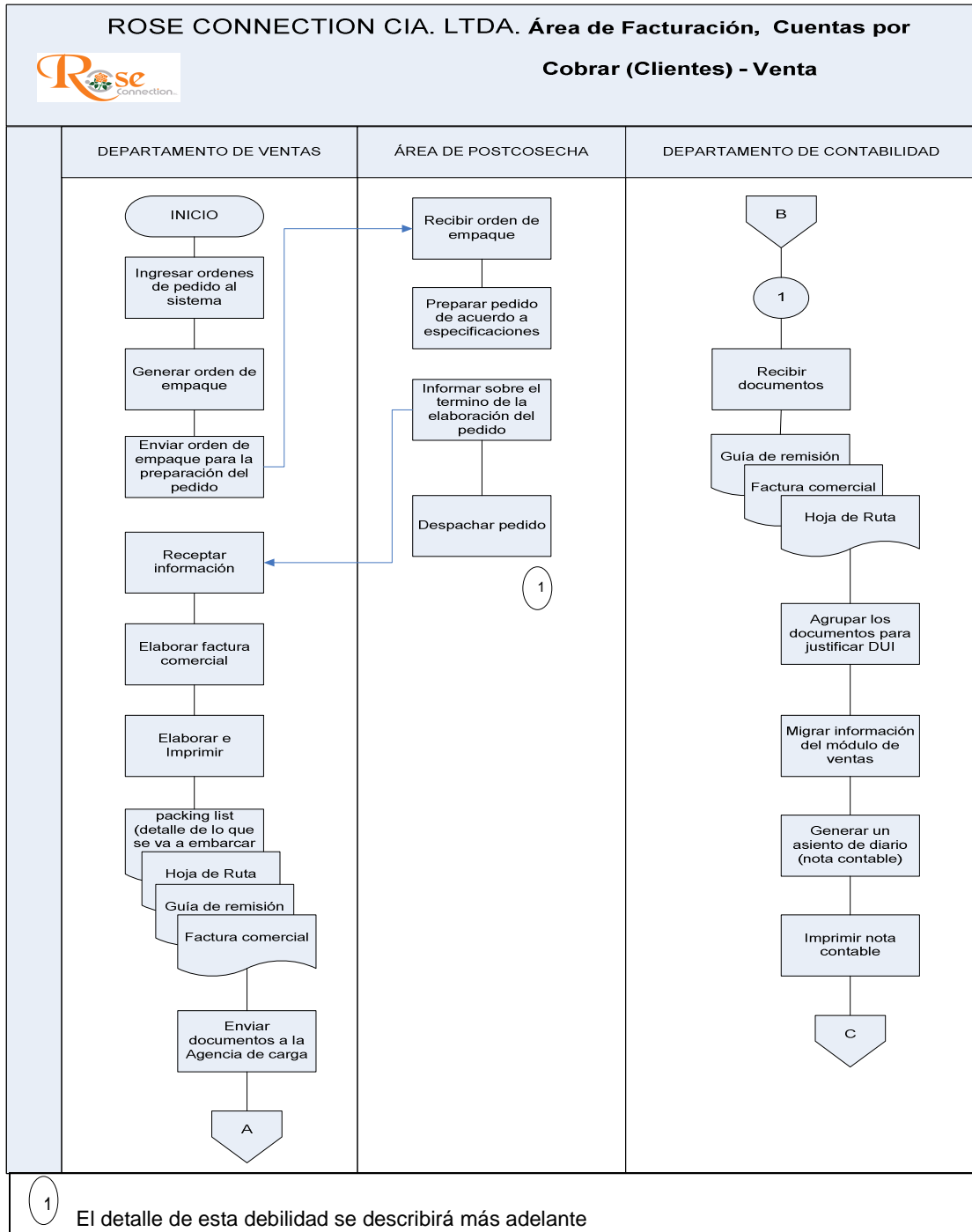
**Tabla No.18 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
11	Auxiliar Contable confirma transferencia bancaria en cuenta bancaria de la compañía y efectúa comprobante de ingreso	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
12	Retira los cheques de clientes del exterior que mantienen oficinas en el país, posteriormente se procede al depósito inmediato, se genera la papeleta de depósito y se envía al Auxiliar Contable para su contabilización.	MENSAJERO
13	Auxiliar Contable recibe el comprobante de depósito, realiza el registro contable (nota contable)	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
14	Auxiliar Contable imprime registro contable y archiva	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Elaborado por: Paola Suárez

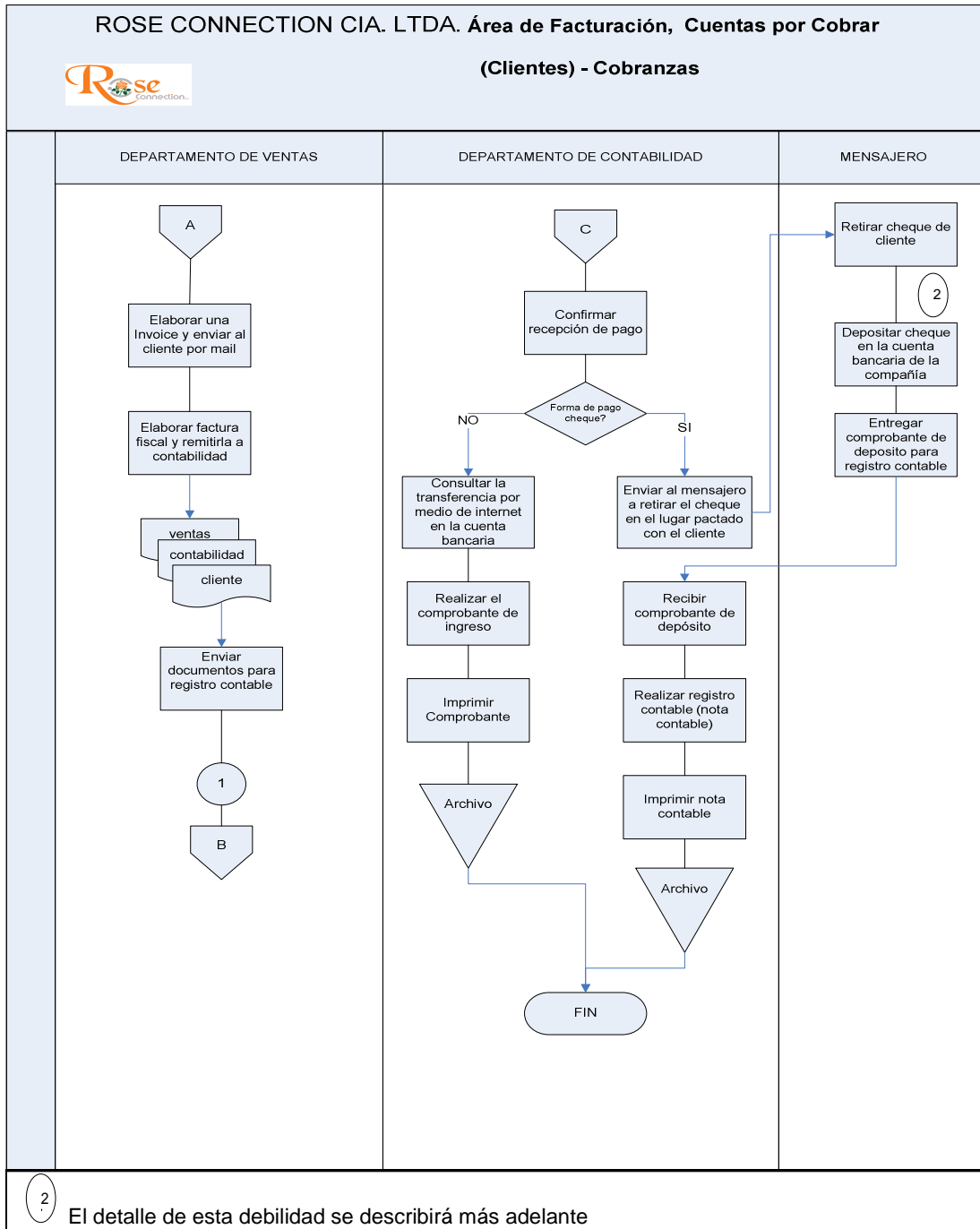
A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)

**Gráfico No.33: Flujograma de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) – Venta**



Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.34: Flujograma de Actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) – Cobranzas**






A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) “Vetas - Cobranzas”.


**Tabla No.19: Cuestionario de Control Interno**

		EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA			ÁREA: Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	
		RESPUESTA			PONDERACIÓN			
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA	
EVALUACIÓN DEL RIESGO			SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA	
1	¿Se elabora presupuestos anuales de ventas y se realiza comparaciones mensuales con los resultados reales obtenidos?	Se elabora el presupuesto anual y es aprobado por la Junta General de Socios y los datos presupuestados son comparados con los resultados obtenidos y las desviaciones son utilizadas para realizar las correcciones necesarias.	X			6	6	
2	¿Es el asistente de ventas la persona responsable de ingresar al sistema los pedidos de los clientes?	Confirmados los pedidos de clientes, son ingresados al módulo de ventas para su proceso inmediato.	X			10	10	
3	¿Se elabora algún documento para que Post cosecha proceda al empaque del pedido del cliente?	Se elabora una orden de empaque en donde detalla las especificaciones requeridas por el cliente.	X			10	10	


**Tabla No.19 (Cuestionario): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACIÓN		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
4	¿Se sigue algún proceso de información en el caso de que surja algún tipo de cambio en las especificaciones del empaque?	Post cosecha informa al responsable de Ventas para que efectúe los cambios en la orden de empaque e ingrese los datos de los productos que realmente se empacaron	X			6	6
5	¿Se elabora una hoja de ruta especificando los pedidos a ser entregados en las diferentes agencias de carga por el transportista y se adjunta las respectivas facturas y guías de remisión?	Si se elabora esta hoja de ruta, la cual debe ser firmada en cada agencia de carga por la recepción del pedido y adicional se adjunta el comprobante emitido por cada carguera	X			10	10
6	¿Existe algún control en la salida del producto de la finca?	El guardia se encarga de verificar si la mercadería que contiene el furgón está de acuerdo a lo indicado en las guías de remisión	X			10	10

**Tabla No.19 (Cuestionario): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACIÓN	
Nº	PREGUNTAS	OBERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
7	¿Los precios de venta facturados están de acuerdo a listas autorizadas por la Gerencia General?	Los precios son controlados por la Gerencia General e informados por la Jefe de Ventas y obedecen a fechas específicas en el mercado internacional	x			10	10
8	¿Existen controles sobre las negociaciones efectuadas por los vendedores con los clientes, en cuanto a cantidades y precios?	Las negociaciones son controladas por la Jefe de Ventas e informadas a la Gerencia General	x			8	8
9	¿Se realiza algún tipo de seguimiento a la cuentas por cobrar de clientes, controlando que éstas no muestren antigüedad excesiva o fuera de la política de crédito establecida?	El departamento de contabilidad es el encargado de informar la cartera antigua al departamento de ventas para que gestione su cobranza oportuna	x			10	10

**Tabla No.19 (Cuestionario): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACIÓN	
Nº	PREGUNTAS	OBERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
10	¿Son confirmadas las transferencias bancarias de clientes y estas son registradas oportunamente para mantener actualizadas las cuentas por cobrar?	Las transferencias bancarias informadas por los clientes son confirmadas en forma inmediata para realizar el ingreso y registro contable y mantener actualizada la información	X			10	10
11	¿Se deposita de forma inmediata la cobranza efectuada en cheques y efectivo de flor nacional?	La política establece que la cobranza de este tipo es depositada máximo el día posterior a su recepción, sin embargo parte de la cobranza es utilizada para gastos menores de la finca, procedimiento no autorizado por la gerencia		X		10	0
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>90</b>

Elaborado por: Paola Suárez

## EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total  90

PT= Ponderación Total  100

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

$$NC = \frac{90 * 100}{100}$$

NC=90%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

	RANGO DEL NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada – Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada – Moderada	Moderado - Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada – Alta	Moderado - Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 90%de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Cuentas por cobrar es bajo, es decir un nivel de Confianza alto, que ratifica adecuados controles en una de las áreas claves del giro del negocio.

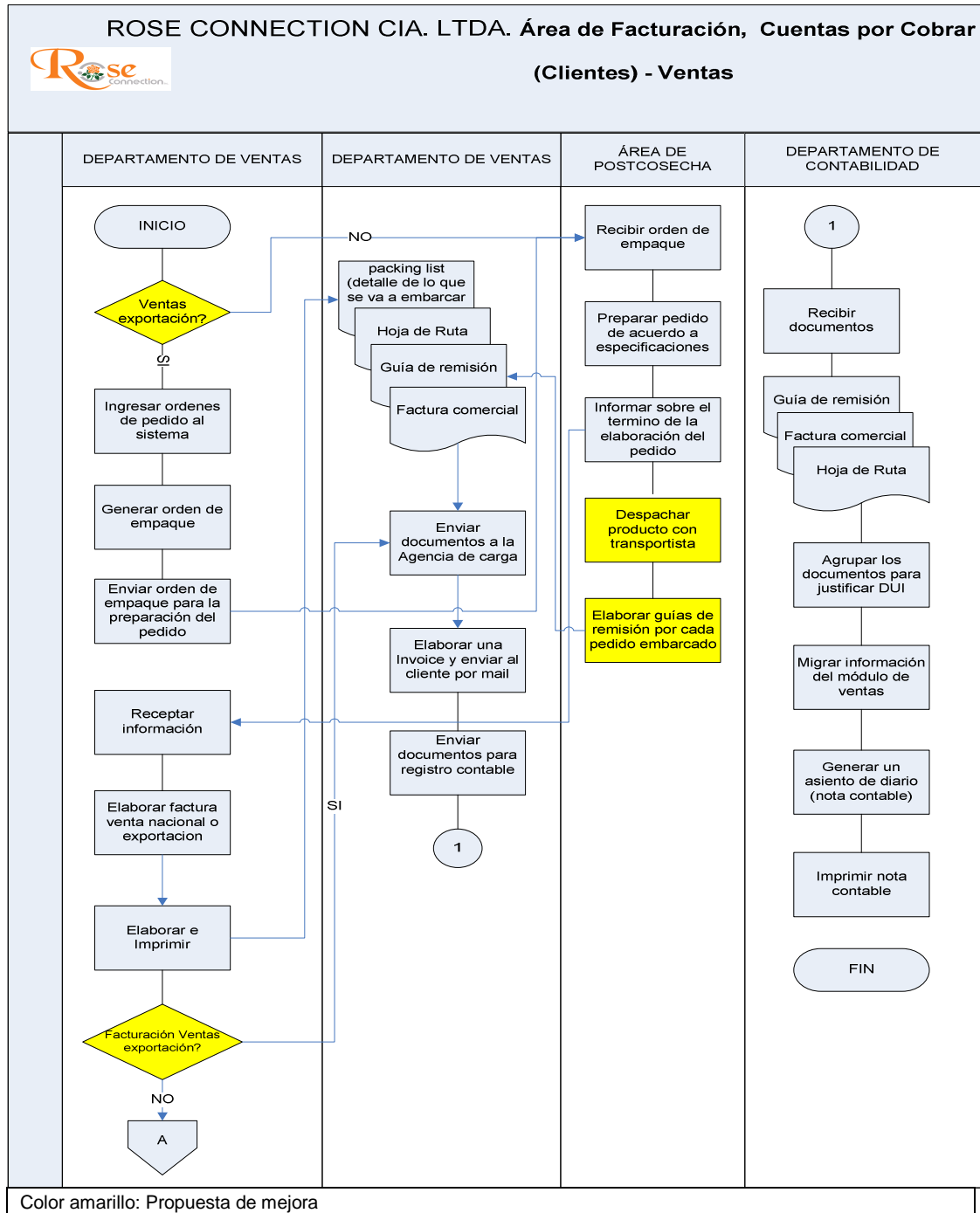
**Tabla No.20: Fortalezas y Debilidades del Área de Facturación Cuentas por Cobrar (Clientes)**

Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
①	Se realiza una sola guía de remisión por cada embarque realizado que abarca varios pedidos y no por cliente	Toda orden de empaque está respaldada por un pedido confirmado de cliente
②	El producto de la venta de flor nacional es utilizado proporcionalmente para gastos menores de la finca y no es depositado íntegramente	Los pedidos empacados son centralizados en una hoja de ruta para el control efectivo de la entrega en la carguera
		La recepción del producto en la compañía de carga está respaldado por un comprobante de ingreso en sus bodegas, emitido en el momento de la entrega de la mercadería
		Los precios facturados están respaldados en listas de precios autorizadas
		Se mantiene control adecuado de la justificación de exportaciones ante la aduana, liquidando oportunamente el DUE
		Se mantiene control oportuno de la cobranza evitando generar cuentas por cobrar antiguas

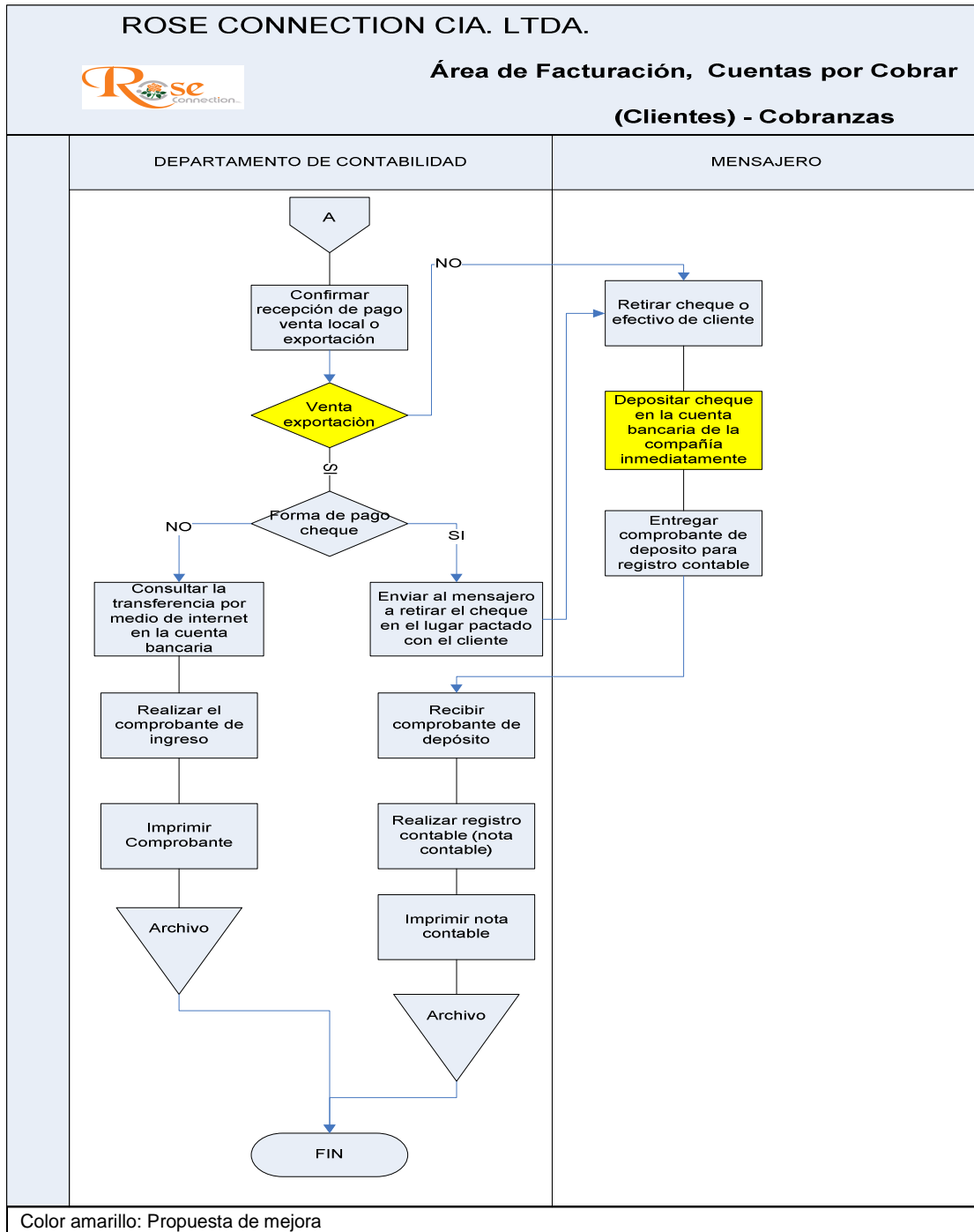
Elaborado por: Paola Suárez

Como resultado de la evaluación a los procedimientos del departamento de compras locales, cuentas por pagar, proveedores se presenta el siguiente Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.

**Gráfico No.35: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) – Ventas**



**Gráfico No.36: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes) – Cobranzas**






## 4.5 Área de Tesorería

En la siguiente tabla se muestra la descripción de actividades del Área de Tesorería

**Tabla No.21: Descripción de Actividades del Área de Tesorería**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><u>Ingresos</u></b>		
1	Asistente de Ventas realiza la facturación de flor nacional y de exportación	DEPARTAMENTO DE VENTAS
2	Recepta producto facturado	CLIENTE
3	Realiza el pago de la flor recibida	CLIENTE
4	Contador General verifica transferencia bancaria o depósito de cheque	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
5	Contador General elabora comprobante de ingreso y adjunta papeleta de depósito	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
6	Contador General realiza registro contable del ingreso	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
7	Contador General archiva los documentos soporte	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Egresos</u></b>		
8	Auxiliar Contable elabora comprobante de egreso	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**Tabla No.21 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Tesorería**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
9	Auxiliar Contable adjunta orden de compra, factura e ingreso a bodega.	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
10	Auxiliar Contable remite documentos para revisión	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
11	Contador General recibe documentos de pago para revisión, aprueba la elaboración del cheque y envía cheque para firmas de autorización	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
12	Sub-Gerente General revisa, aprueba el pago y firma cheque para pago al beneficiario	SUB-GERENCIA GENERAL
13	Sub-Gerente General envía cheque firmado y documentos soporte para entregar al beneficiario	SUB-GERENCIA GENERAL
14	Auxiliar Contable receipta firma del beneficiario en comprobante de egreso y entrega cheque	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
15	Auxiliar Contable archiva documentación soporte	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Caja Chica</u></b>		
16	Prepara reposición de caja chica y la envía al Departamento de Contabilidad para reposición	CUSTODIO DE CAJA CHICA
17	Contador General receipta reposición para revisión	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
18	Auxiliar Contable elabora cheque y comprobante de egreso	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
19	Sub-Gerente General revisa y aprueba reposición	SUB-GERENCIA GENERAL

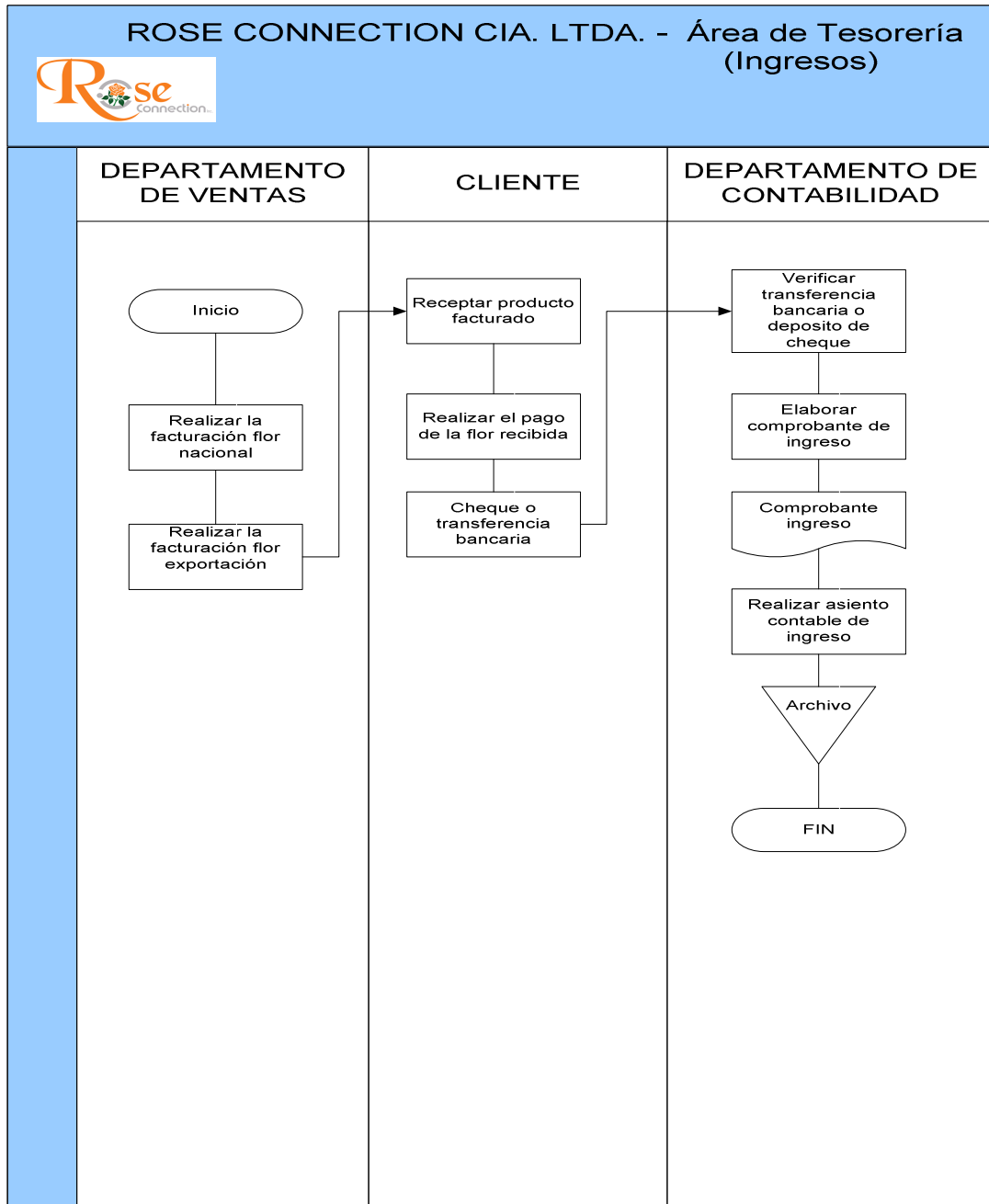
**Tabla No.21 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Tesorería**

	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
20	Sub-Gerencia General firma cheque y envía al Departamento de Contabilidad	SUB-GERENCIA GENERAL
21	Auxiliar Contable entrega cheque a custodio de la caja chica y solicita firma de conformidad en comprobante de egreso	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
22	Firma comprobante de egreso y recibe cheque	CUSTODIO DE CAJA CHICA
23	Auxiliar Contable archiva documentos soporte de la reposición de caja chica	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<b><u>Conciliaciones Bancarias</u></b>		
24	Contador General obtiene estados de cuenta bancario	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
25	Contador General genera mayores contables y obtiene conciliaciones bancarias del mes anterior	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
26	Contador General realiza cruce de información entre mayor contable , conciliación bancaria del mes anterior y estado de cuenta bancario	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
27	Contador General elabora conciliación bancaria y determina nuevas partidas conciliatorias	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
28	Contador General envía la conciliación bancaria para revisión y aprobación	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
29	Sub-Gerencia General envía conciliación bancaria revisada y aprobada a contabilidad para archivo	SUB-GERENCIA GENERAL

Elaborado por: Paola Suárez

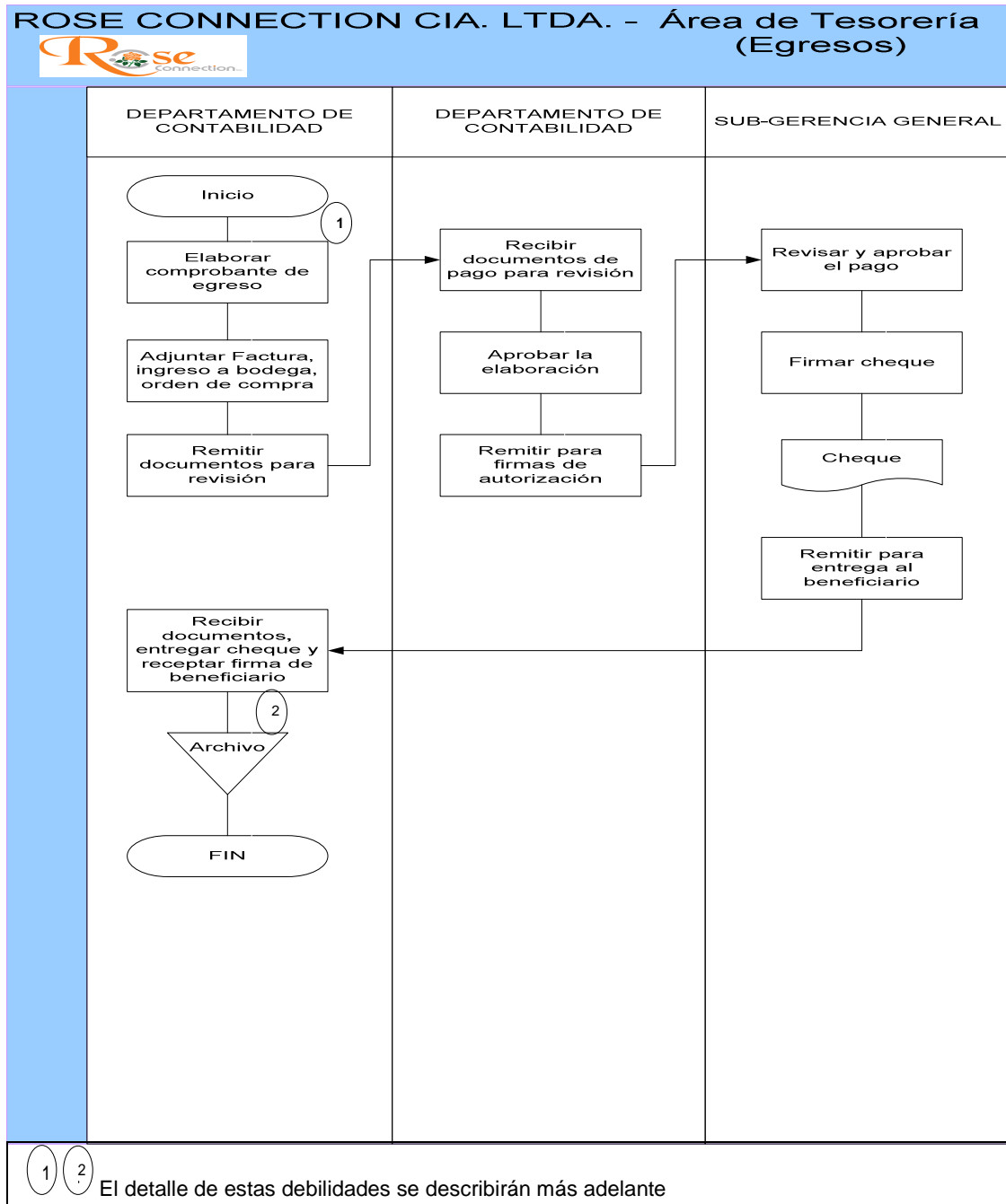
A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Tesorería

**Gráfico No.37: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería  
(Ingresos)**



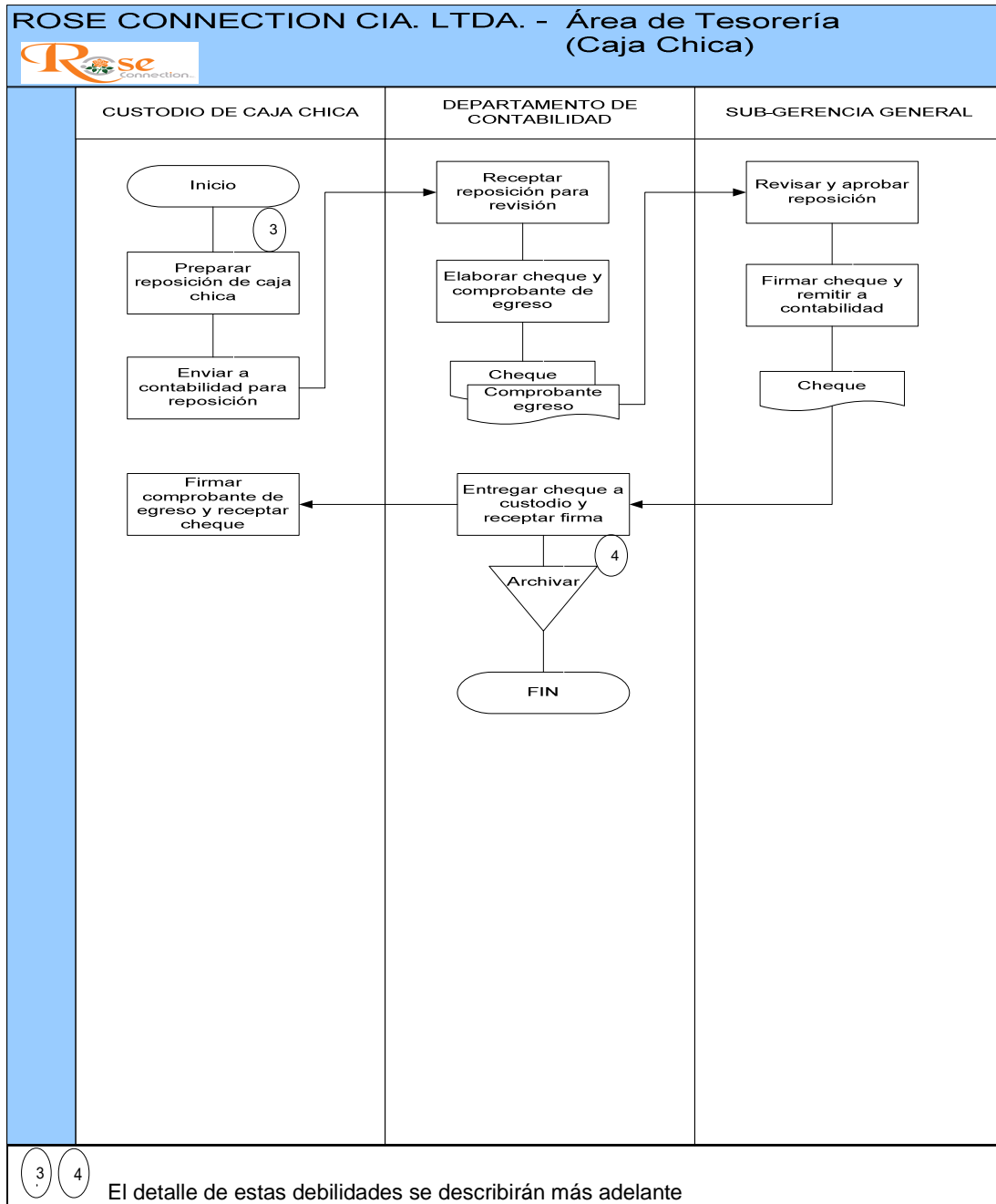
Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.38: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería  
(Egresos)**



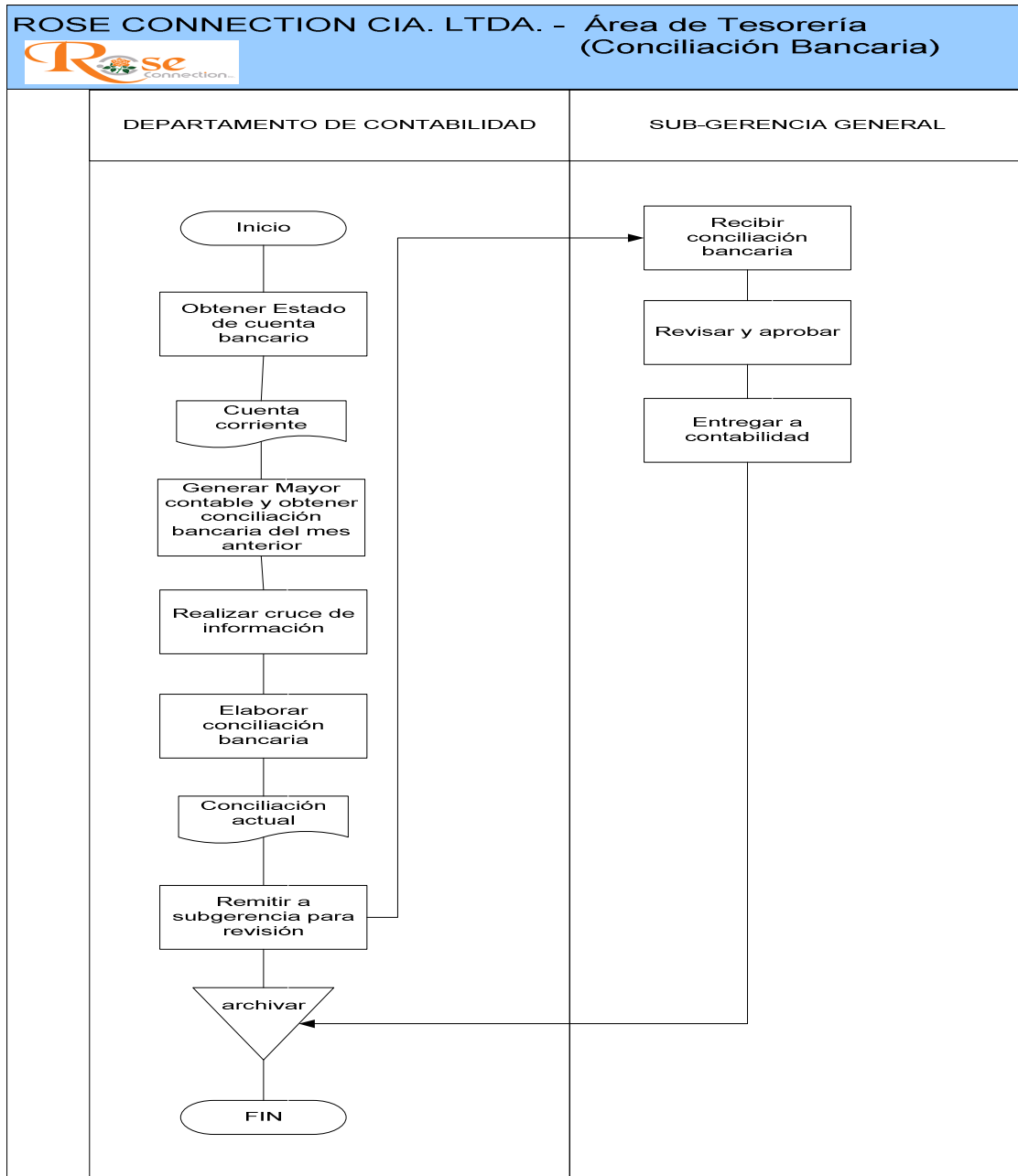
Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.39: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería  
(Caja Chica)**



Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.40: Flujograma de Actividades del Área de Tesorería  
(Conciliación Bancaria)**



Elaborado por: Paola Suárez


A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Área de Tesorería (Ingresos, Egresos, Caja Chica y Conciliación Bancaria).

**Tabla No.22: Cuestionario de Control Interno**


		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Tesorería</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACION		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
	EVALUACIÓN DEL RIESGO						
1	¿Se efectúa algún comprobante o documento por la cobranza recibida?	Comprobante de ingreso al que se adjunta la papeleta de depósito o transferencia bancaria	X			10	10
2	¿Se realiza un archivo de las facturas ya canceladas por el cliente?	El auxiliar contable realiza el archivo de las facturas de venta a la que adjunta la confirmación de recepción del cliente	X			5	5
3	¿Requiere todo pago que se elabore una requisición de cheque?	No se ha implantado este procedimiento		X		10	0




**Tabla No.22 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Tesorería</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACION	
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
	EVALUACIÓN DEL RIESGO						
4	¿La recaudación realizada sobre ventas del exterior en oficinas locales es depositada íntegra y oportunamente?	La política sobre recaudación establece depósitos inmediatos o máximos el día posterior a la cobranza.	X			9	9
5	¿Para la emisión de cheques es necesario adjuntar todos los documentos soportes?	Además de la factura se adjunta orden de compra e ingreso a bodega en el caso de compras de inventarios.	X			7	7
6	¿Las personas autorizadas para firmar cheques revisan los documentos de respaldo antes de firmarlo?	Si existe revisión de los niveles superiores de autorización de pagos	X			8	8
7	¿Los documentos fuente son cancelados después de que se preparan los cheques para evitar su reutilización?	No se cancela en los documentos fuente, solo se receipta la firma en el comprobante de egreso		X		6	0

**Tabla No.22 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Tesorería</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACION		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO			SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
8	¿Cada vez que se preparan cheques se controla la secuencia numérica de todos los cheques utilizados?	El secuencial de cheques está a cargo del contador	X			7	7
9	¿Son preparadas oportunamente las conciliaciones bancarias y son estas adecuadamente revisadas por el funcionario responsable?	Se elabora en forma mensual y son revisadas por la Subgerencia	X			8	8
10	¿Son revisadas periódicamente las partidas conciliatorias para evitar que se acumulen transacciones antiguas y se toman decisiones oportunas para su registro?	Si son revisadas las partidas conciliatorias y se realiza un seguimiento de su estado para su registro oportuno	X			9	9

**Tabla No.22 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Tesorería</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACION	
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
11	¿Existe algún manual o instructivo de procedimientos de uso de cajas chicas, que informe a los custodios su correcta utilización?	No se ha elaborado manuales de procedimientos ni instructivos para informar las condiciones de uso de los fondos		X		8	0
12	¿Existen procedimientos adecuados para asegurar que los pagos de caja chica solo se efectúan para propósitos autorizados?	Las reposiciones de caja chica son revisadas por el contador general y autorizadas por el subgerente	X			7	7
13	¿Se realizan arquezos sorpresivos a los fondos de caja chica para asegurar la existencia íntegra de los fondos, su utilización adecuada y estos son documentados y archivados?	No se ha implantado este procedimiento para su control		X		6	0
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>70</b>

Elaborado por: Paola Suárez

## EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total  70

PT= Ponderación Total  100

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

$$NC = \frac{70 * 100}{100}$$

NC=70%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

		CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada – Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada – Moderada	Moderado - Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada – Alta	Moderado - Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 70% de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Tesorería es Moderado bajo, lo cual indica que el nivel de Confianza es Moderado alta es decir que las actividades en esta área se están desempeñando en forma razonable.

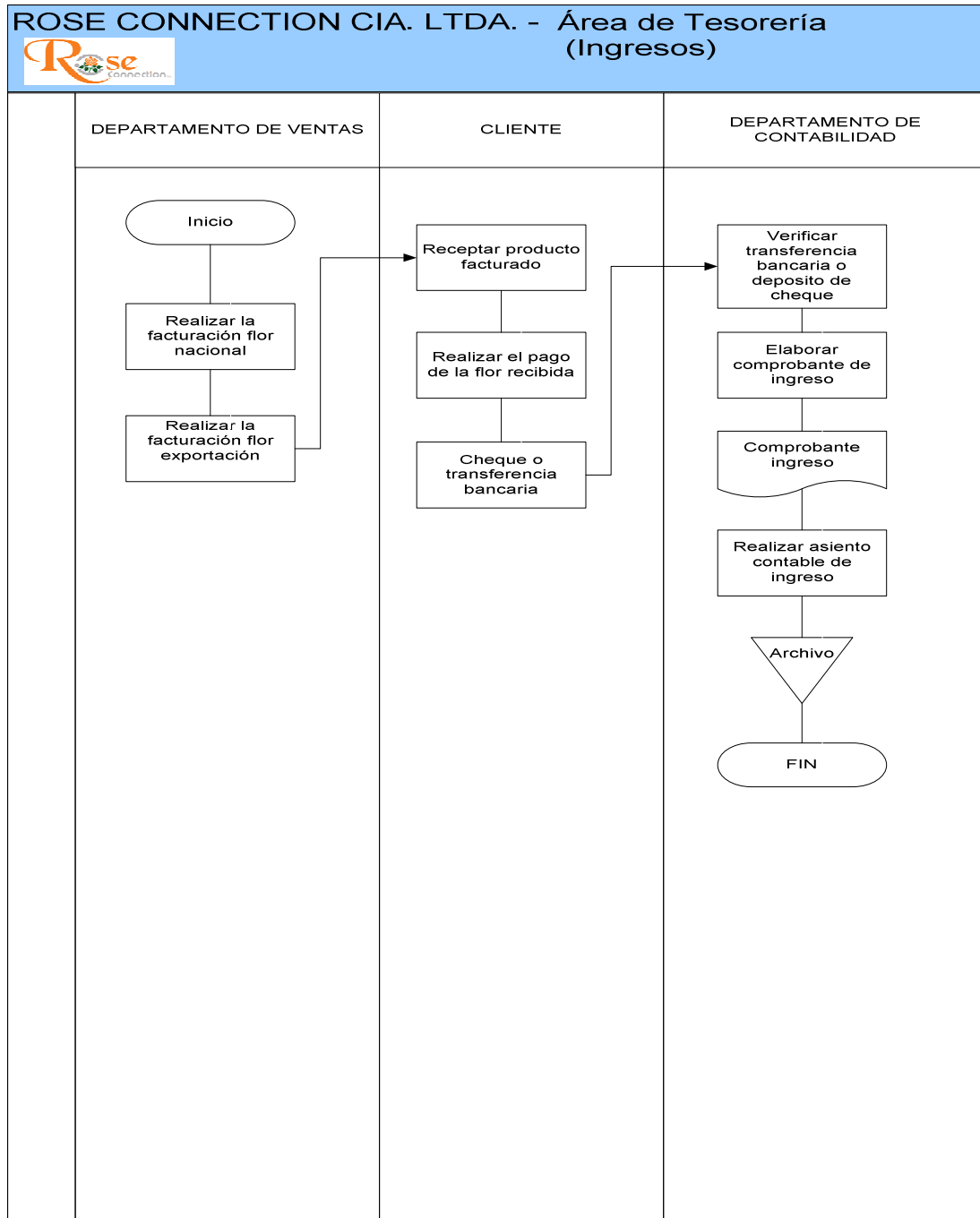
**Tabla No.23: Fortalezas y Debilidades del Área de Tesorería**

Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
①	No se elabora una requisición de cheque para solicitar el pago de las adquisiciones realizadas	Todo comprobante de ingreso por cobranzas tiene adjunto papeleta de depósito o certificación de la transferencia bancaria
②	No se incluye el cancelado en la factura del proveedor que se liquida, para evitar una posible reutilización y duplicación del pago.	La cobranza local por ventas es depositada en forma inmediata e íntegramente
③	No se ha elaborado manuales de procedimientos ni instructivos para informar las condiciones de uso de los fondos	Todo cheque girado para pago de proveedores debe estar respaldado por documentos soportes y firmas de recepción autorizadas
④	No se realizan arqueos periódicos y sorpresivos a los fondos de caja chica para determinar su adecuado uso	Las firmas autorizadas para emisión de cheques realizan una revisión de los documentos soportes antes de firmarlos
		La Sub gerencia revisa y aprueba las conciliaciones bancarias elaboradas por el contador

Elaborado por: Paola Suárez

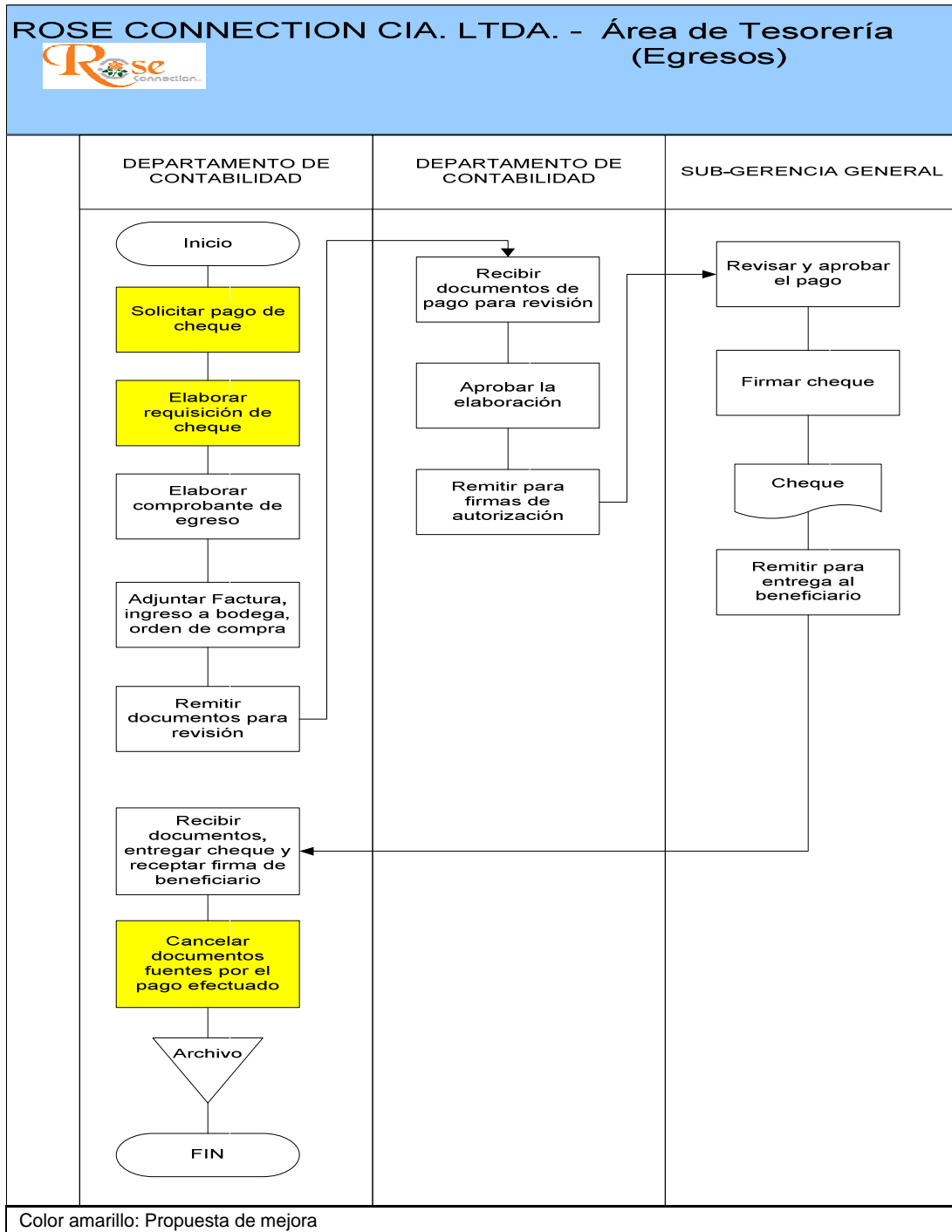
A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Tesorería

**Gráfico No.41: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Ingresos)**



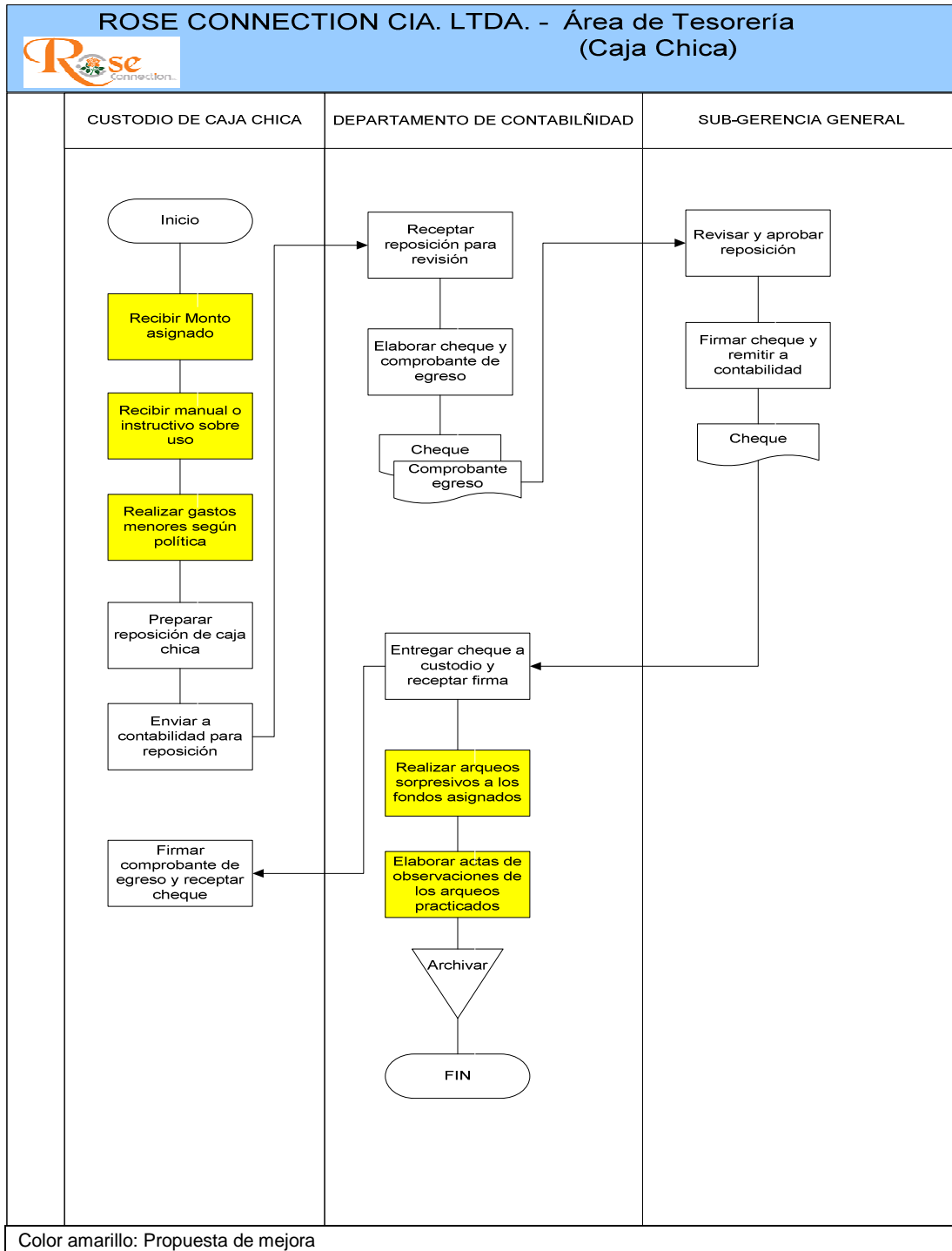
Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.42: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Egresos)**



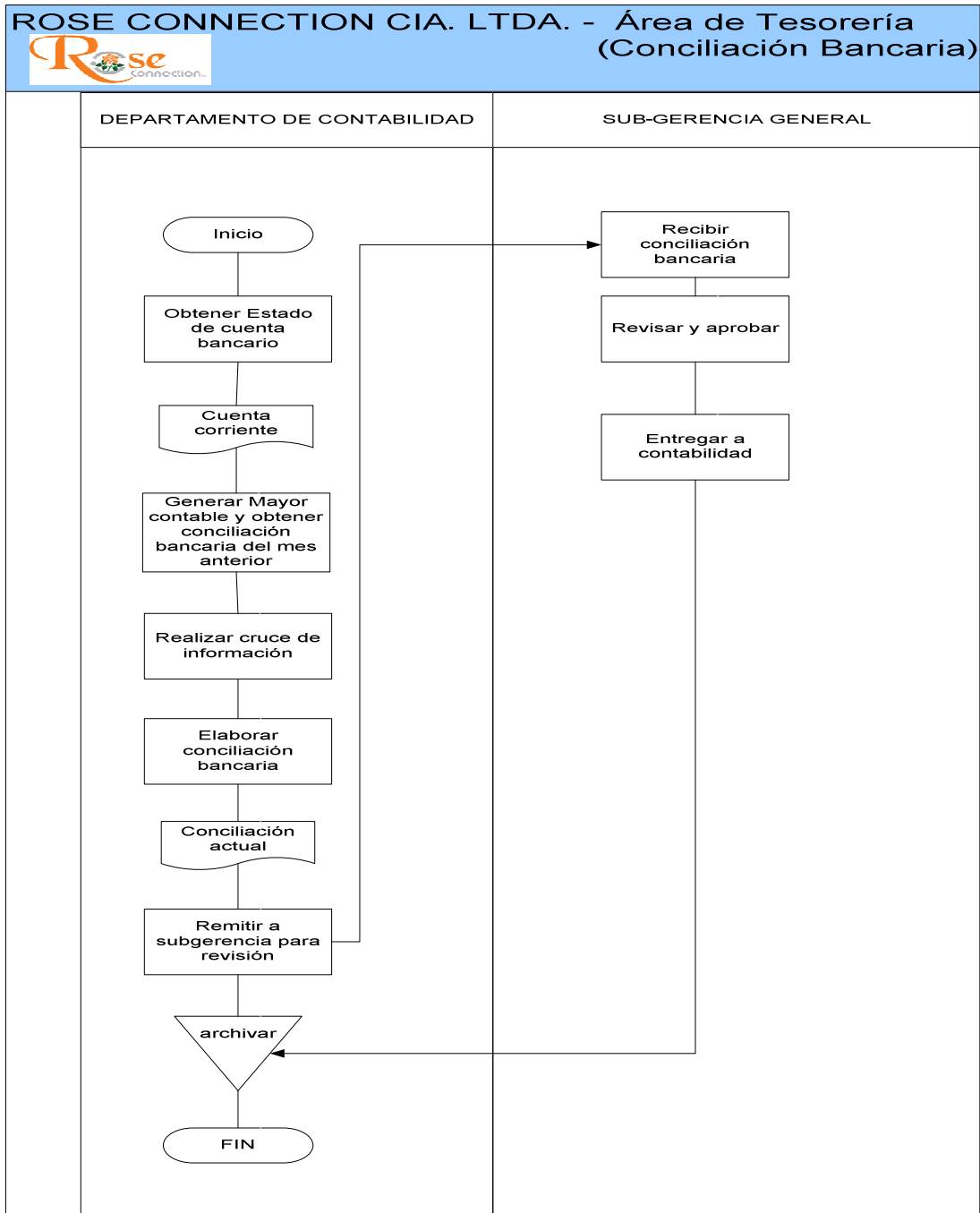
Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.43: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Caja Chica)**





**Gráfico No.44: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Tesorería (Conciliación Bancaria)**




Elaborado por: Paola Suárez


## 4.6 Área de Recursos Humanos

En la siguiente tabla se muestra la descripción de actividades del Área de Recursos Humanos

**Tabla No.24: Descripción de Actividades del Área de Recursos Humanos**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b><i>Selección y reclutamiento del personal</i></b>		
1	Jefe de Área elabora una solicitud al Departamento de Recursos Humanos sobre el requerimiento de nuevo personal	DEPARTAMENTO U ÁREA SOLICITANTE
2	Jefe de Recursos Humanos recibe la solicitud de requerimiento de personal y convoca al personal aspirante colocando un anuncio en la entrada de la Finca	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
3	Jefe de Recursos Humanos recepta hojas de vida, verifica todos los datos del empleado que constan en la hoja de vida presentada, escoge a los mejores aspirantes y efectúa una entrevista.	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
4	Jefe de Recursos Humanos elabora un contrato de trabajo y hace firmar el contrato al empleado y al Gerente General de la compañía	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
5	Jefe de Recursos Humanos envía contrato para ser legalizado en el Ministerio de Trabajo	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**Tabla No.24 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Recursos Humanos**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
6	Jefe de Recursos Humanos elabora aviso de entrada del IESS	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
<b><i>Elaboración de la nómina</i></b>		
7	Guardia registra asistencia del personales una hoja de control	GUARDIANIA
8	Guardia envía hoja de control para verificación de información	GUARDIANIA
9	Jefe de Recursos Humanos recibe hoja de control de asistencias y verifica asistencia del personal con el supervisor de cada área	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
10	Jefe de Recursos Humanos recibe solicitudes de horas extras aprobadas por el Jefe de Producción	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
11	Jefe de Recursos Humanos coteja horas de extras aprobadas por el Jefe de Producción con hoja de control y emite reporte de horas extras y horas laboradas	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
12	Jefe de Recursos Humanos envía reporte para elaboración de Rol de Pagos al Departamento de Contabilidad	DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
13	Auxiliar Contable recibe reporte de horas trabajadas y horas extras	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
14	Auxiliar Contable ingresa horas extras, beneficios y descuentos al sistema	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

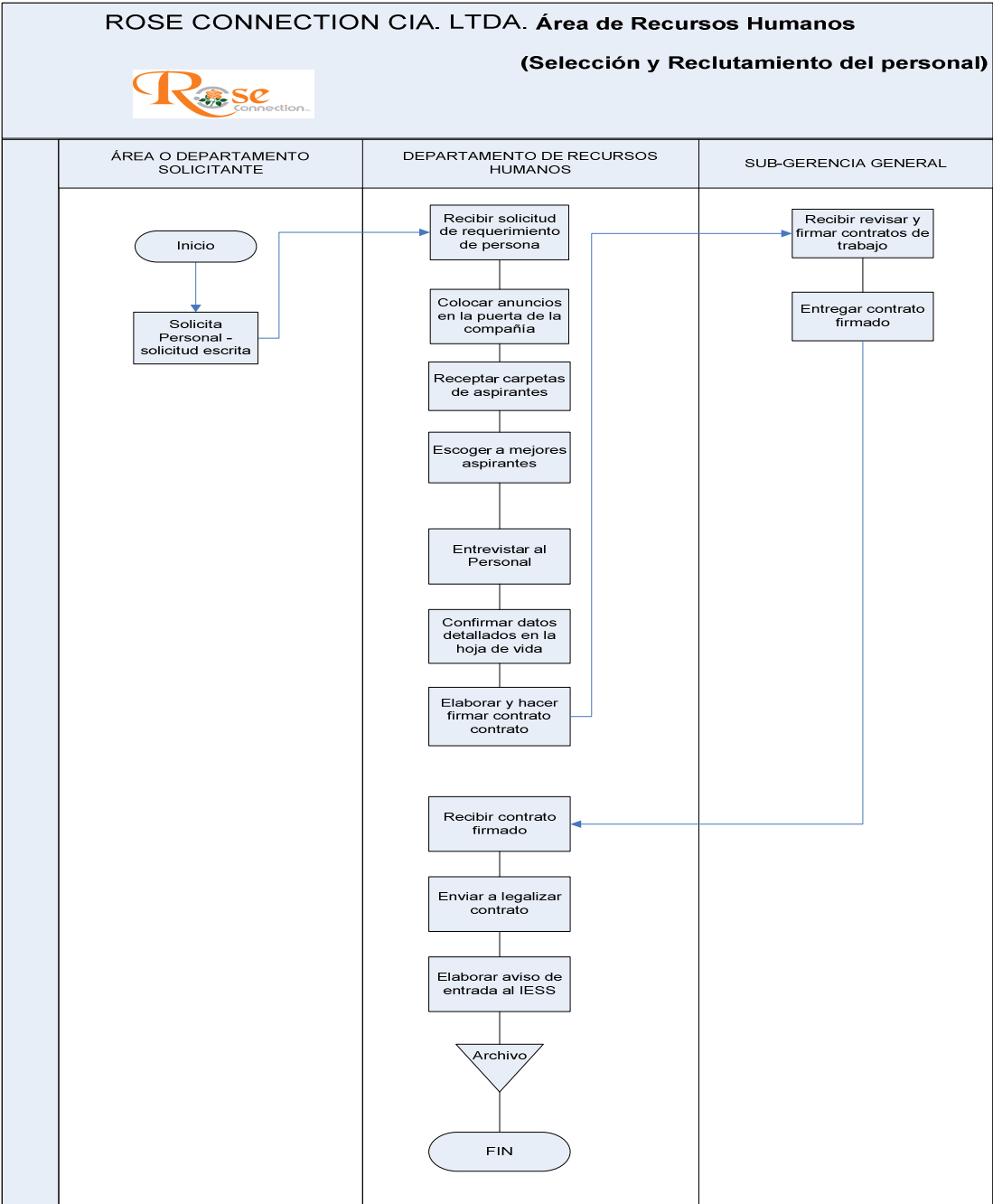
**Tabla No.24 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Recursos Humanos**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
15	Auxiliar Contable genera rol de pagos y lo envía para revisión y aprobación	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
16	Sub-Gerente General revisa y aprueba rol de pagos	SUB-GERENCIA GENERAL
17	Contador General recibe rol de pagos autorizado y lo carga en página de la Cooperativa para la transferencia bancaria	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
18	Contador General envía solicitud a la Cooperativa para acreditación de sueldos e informa de la carga para revisión aprobación y autorización de la transferencia	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
19	Sub-Gerente General revisa carga, aprueba y envía autorización para transferencia de fondos	SUB-GERENCIA GENERAL
20	Auxiliar Contable realiza el registro contable de la nómina y beneficios sociales, imprime y archiva	DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Elaborado por: Paola Suárez

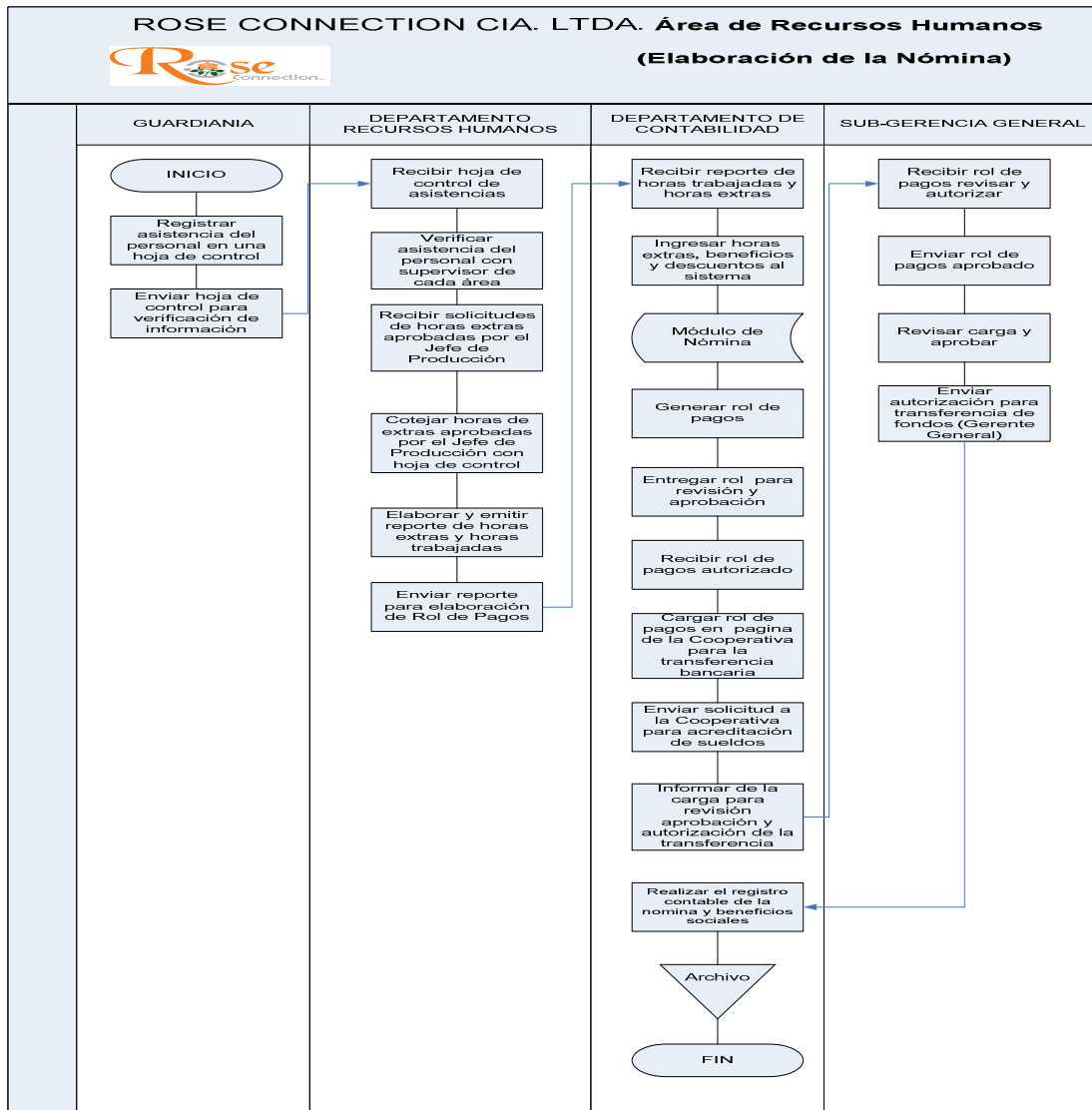
A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Recursos Humanos

**Gráfico No.45: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Recursos Humanos (Selección y Reclutamiento de Personal)**



Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.46: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Recursos Humanos (Elaboración De Nómina)**



Elaborado por: Paola Suárez


El Flujograma presentado por la compañía no presenta una adecuada segregación de funciones por lo cual se procede a estructurar un nuevo Flujograma con funciones descentralizadas el cual se mostrará más adelante.

A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Área de Recursos Humanos (Selección y Reclutamiento del Personal y Elaboración de la Nómina).

**Tabla No.25: Cuestionario de Control Interno**


		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Recursos Humanos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACION		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO			SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
1	¿Existe una persona responsable de ingresar los datos al sistema en caso de existir un nuevo empleado en la compañía?	La persona de ingresar al sistema el ingreso del nuevo personal es la Jefe de Recursos Humanos.	X			6	6
2	¿Se utiliza tarjetas de tiempo para reportar las horas trabajadas del personal que opera en la compañía?	No, el control de las horas trabajadas y de la asistencia del todo el personal lo realiza el guardia que se encuentra en la entrada de la compañía.		X		10	0
3	¿La nómina es elaborada por una persona independiente del registro contable y su pago?	No, la nómina es elaborada por el auxiliar contable y contabilizada por el contador		X		9	0

**Tabla No.25 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**


		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Recursos Humanos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACION	
Nº	PREGUNTAS	EVALUACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
4	¿Se ha establecido algún procedimiento para el control de la asistencia del personal operativo que permita reportar el total de horas trabajadas y determinar las horas extras autorizadas?	El guardia es la persona encargada de entregar a la Jefe de Recursos Humanos el reporte de asistencia del personal, con el cual se coteja las horas extras autorizadas por el Gerente de Producción	X			10	9
5	¿El rol de pagos elaborado es adecuadamente revisado y aprobado?	La nómina elaborada es revisada y aprobada por la Subgerencia antes de efectuar el pago correspondiente	X			10	10
6	¿Los descuentos por consumos del personal son registrados en forma oportuna?	La asistente de Recursos humanos recibe facturas de consumos de personal e ingresar al módulo de nómina para que se realice el descuento respectivo.	X			8	8



**Tabla No.25 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Recursos Humanos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA				PONDERACION	
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
7	¿Existen procedimientos adecuados que aseguren que los pagos individuales y sus totales concuerdan con la planilla de remuneraciones autorizada?	El rol de pagos es realizado en conjunto con el detalle de transferencias bancarias de los sueldos, revisada y aprobada por la Subgerencia y autorizado el debito bancario por el Gerencia General	X			10	10
8	¿Existen controles independientes que aseguren que el total de empleados a los que les cancela los sueldos y salarios estén prestando servicios a la empresa?	El control de rotación del personal está a cargo de la Jefe de Recursos Humanos, quien informa al departamento de contabilidad para la elaboración del rol de pagos	X			8	8
9	¿Existe un empleado responsable de aprobar las solicitudes de préstamos efectuadas al personal de la compañía?	El Sub Gerente es la única persona que aprueba las solicitudes de préstamos presentadas por el personal.	X			10	10

**Tabla No.25 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Recursos Humanos</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACION		
		OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
10	¿Se registra en cuentas específicas y se controla los descuentos oportunos de los préstamos otorgados, de tal forma que estos se conviertan en incobrables en caso de renuncia del empleado?	La persona encargada de la contabilización de los préstamos es el asistente contable y del control de los descuentos oportunos es el Contador.	X			7	7
11	¿Se legalizan en forma oportuna en el Ministerio de Trabajo las liquidaciones del personal saliente?	Debido a la alta rotación del personal existen liquidaciones de haberes no legalizadas ya que corresponden a personal que salió y no ha retirado su liquidación y la compañía no realiza gestiones para localizar al ex – empleado.		X		6	6
12	¿Se elaboran roles de pago individuales, se hacen firmar a los empleados	Si se entrega roles de pago individuales receptando la firma de conformidad del empleado y se archivan	X			6	6
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>80</b>

Elaborado por: Paola Suárez

## EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

NC= Nivel de Confianza

CT= Calificación Total  80

PT= Ponderación Total  100

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

$$NC = \frac{80 * 100}{100}$$

NC=80%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

	RANGO DEL NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada - Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada - Moderada	Moderado – Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada - Alta	Moderado – Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 80% de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Compras es bajo, es decir un nivel de Confianza Moderada alta, de esta manera se puede concluir que las actividades en esta área se están desempeñando de una forma adecuada.

**Tabla No.26: Fortalezas y Debilidades del Área de Recursos Humanos**

Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
①	La compañía no cuenta con un mecanismo electrónico como un tarjetero de tiempo que permita controlar la asistencia del personal	Una vez elaborado el rol de pagos, este es revisado y aprobado por el Sub Gerente y el pago autorizado por el Gerente General
①	La asistencia del personal es controlada por el guardia de la compañía en forma manual, el cual puede ser susceptible de algún tipo de modificación.	La rotación del personal es informada por la Jefe de Recursos Humanos al departamento de contabilidad para la elaboración del rol de pagos evitando pagar a empleados que ya no laboran en la compañía
②	La nómina es elaborada y revisada por personal del departamento contable, sin existir segregación de funciones.	La autorización de débito bancario para efectuar las transferencias para cancelar la nómina es efectuada por el Gerente General una vez que el rol es adecuadamente revisado y aprobado, al cual se adjunta el detalle del personal al cual se le está pagando sus haberes
③	Existen liquidaciones de haberes de personal que ya no labora en la compañía, al cual no se le ha localizado para que retire cheque y firme su liquidación y poder legalizarla en el Ministerio de Trabajo conforme lo determina la Ley	Los préstamos solicitados por el personal son aprobados por Sub Gerente de la compañía y su descuento oportuno es controlado por el Contador de acuerdo a las condiciones aprobadas.

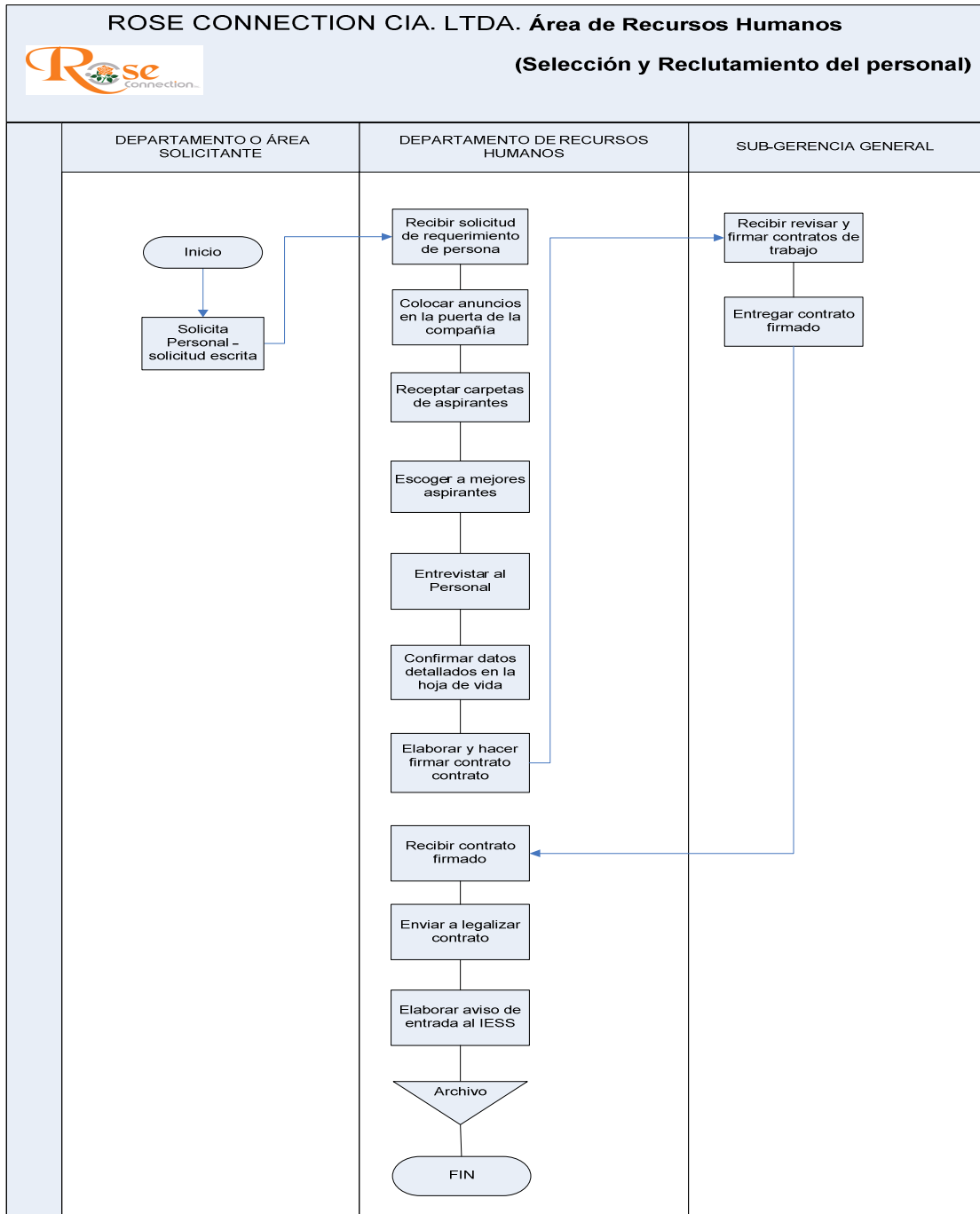
**Tabla No.26 (Continuación): Fortalezas y Debilidades del Área de Recursos Humanos**

Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
		La contabilización del rol de pagos está direccionada por centros de costos, ejecutado por el asistente contable y revisado por el contador para asegurar la adecuada acumulación en cuentas específicas.

Elaborado por: Paola Suárez

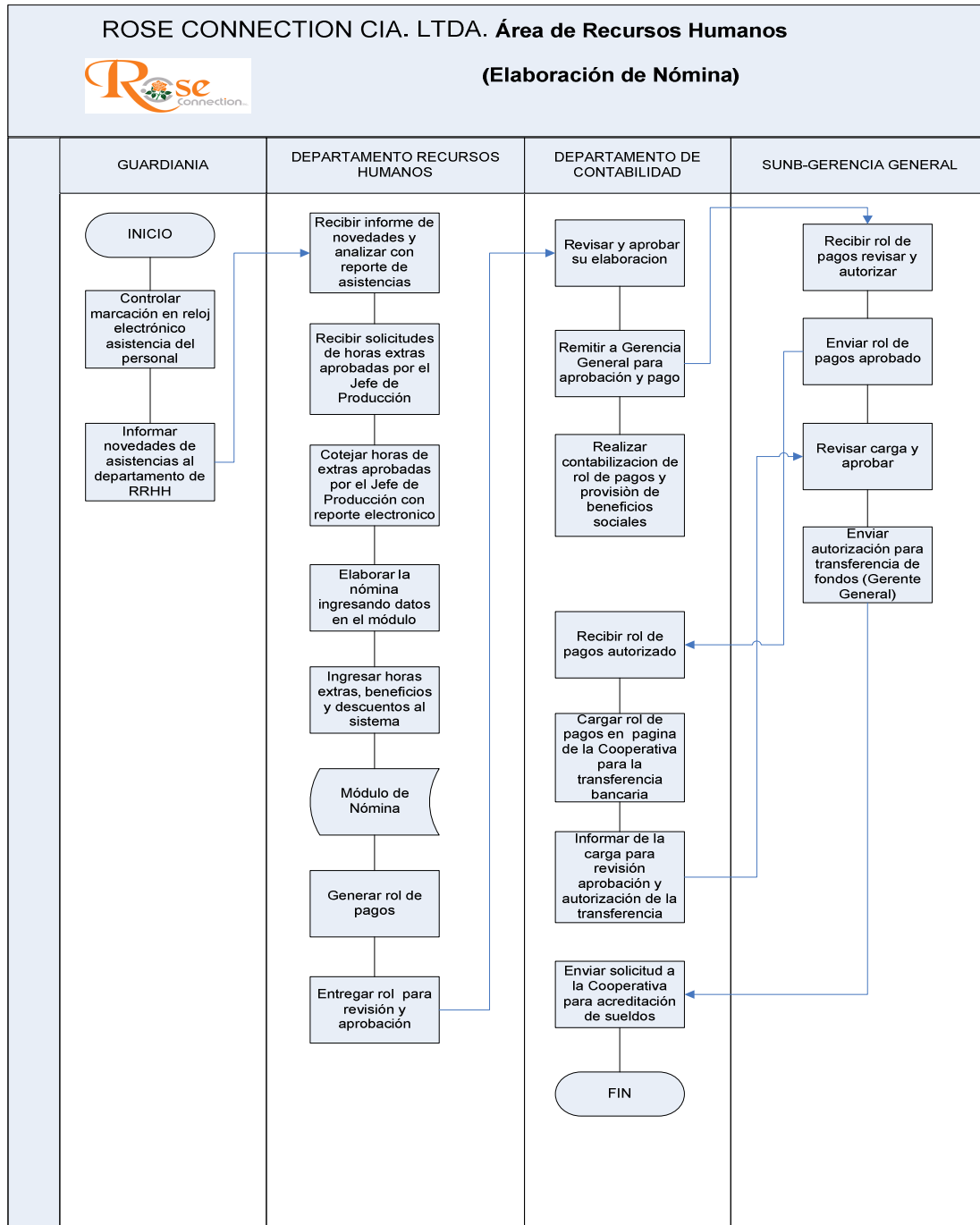
Como resultado de la evaluación a los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos se presenta el siguiente Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.

**Gráfico No.47: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Recursos Humanos (Selección y Reclutamiento del Personal)**



Elaborado por: Paola Suárez

**Gráfico No.48: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Recursos Humanos (Elaboración de Nómina)**




Elaborado por: Paola Suárez

## 4.7 Área de Producción

El proceso de producción seguido por la Compañía puede desagregarse en las etapas mencionadas a continuación. Cabe indicar que la Compañía no produce variedades propias, en ese sentido, paga las regalías correspondientes por las variedades que explota.


En la siguiente tabla se muestra la descripción de actividades del Área de Producción.

**Tabla No.27: Descripción de Actividades del Área de Producción**

Nº	 ACTIVIDAD	RESPONSABLE
<b><u>Corte de Flor</u></b>		
1	Jefe de Producción realiza la programación del corte en función de tres aspectos básicos: temporada, pedidos específicos de clientes (órdenes fijas) y producción abierta.	ÁREA DE PRODUCCION
2	Jefe de Producción asigna al personal de cultivo las camas que deberán ser cosechadas y otras labores adicionales como desyemar, limpiar, encanastar y pinchar	ÁREA DE PRODUCCION
3	Cosechador identifica el punto de corte para realizar o no el corte de los tallos, considerando la apertura del botón que requiere el cliente	ÁREA DE COSECHA




**Tabla No.27 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Producción**


Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
4	Cosechador realiza el corte de la flor de acuerdo a especificaciones requeridas	ÁREA DE COSECHA
5	Cosechador coloca los tallos cosechados en mallas de veinte y veinte y cinco unidades, por ser producto para el mercado ruso	ÁREA DE COSECHA
6	Cosechador transporta los tallos cosechados a los polisombas <sup>25</sup> y colocarlos en las tinas de hidratación	ÁREA DE COSECHA
<b><u>Cuarto de pre- frío</u></b>		
7	Auxiliar de Cultivo realiza el conteo de las mallas cosechadas por variedad y entregarlo al Jefe de Producción para su control	ÁREA DE CULTIVO
8	Transportista de cultivo transporta las mallas cosechadas hacia el cuarto de pre-frío, antesala de la sección de postcosecha (Reporte de mallas cosechadas)	ÁREA DE CULTIVO
<b><u>Recepción de flor</u></b>		
9	Operario de Postcosecha recibe las mallas cosechadas previo conteo físico e ingresar al cuarto frío de postcosecha para su posterior proceso (reporte de mallas recibidas de cultivo)	ÁREA DE POSTCOSECHA

<sup>25</sup> Polisombra: Lugar en donde se concentra la flor que se cosecha de las diferentes camas para su hidratación

**Tabla No.27 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Producción**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
10	Operario de Postcosecha entrega las mallas de flor recibidas a las clasificadoras de la sala de postcosecha para el proceso de selección	ÁREA DE POSTCOSECHA
11	Operario de Postcosecha clasifica los tallos de acuerdo a especificaciones requeridas para la venta, con énfasis en la calidad del producto de exportación y nacional	ÁREA DE POSTCOSECHA
<b><u>Etiquetado y corte del bunche</u></b>		
12	Operario de Postcosecha recolecta los tallos procesados para emboncharlos y colocarlos en láminas plásticas o de cartón de 25 unidades	ÁREA DE POSTCOSECHA
13	Operario de Postcosecha etiqueta el bunche obtenido con especificaciones de longitud del tallo y persona responsable del empaque	ÁREA DE POSTCOSECHA
14	Operario de Postcosecha coloca código de barras en cada bunche procesado e ingresa al computador para control de la producción	ÁREA DE POSTCOSECHA
<b><u>Embalaje y despacho de pedidos de flor</u></b>		
15	Operario de Postcosecha ingresa la flor procesada al cuarto frío para hidratación, hasta que se proceda al empaque.	ÁREA DE POSTCOSECHA
16	Operario de Postcosecha realiza el empaque de la flor en cajas, de acuerdo a pedidos confirmados de clientes.	ÁREA DE POSTCOSECHA

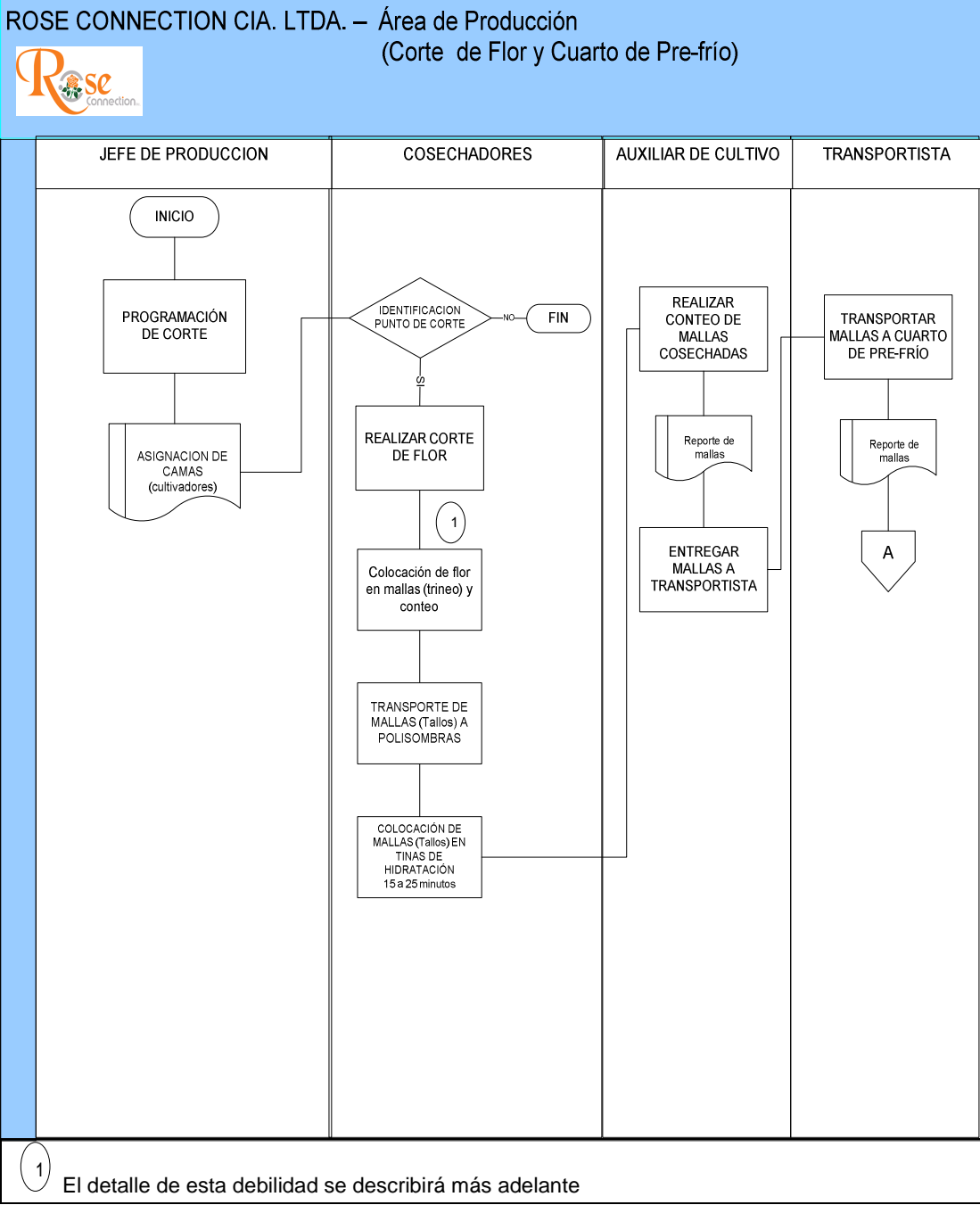
**Tabla No.27 (Continuación): Descripción de Actividades del Área de Producción**

Nº	 <b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
17	Operario de Postcosecha coloca código de barras en las cajas con información de longitud del tallo, cliente y variedad	ÁREA DE POSTCOSECHA
18	Operario de Postcosecha realiza la carga del producto procesado en el transporte de la compañía, para entregarla en la carguera y que esta se encargue de su distribución	ÁREA DE POSTCOSECHA

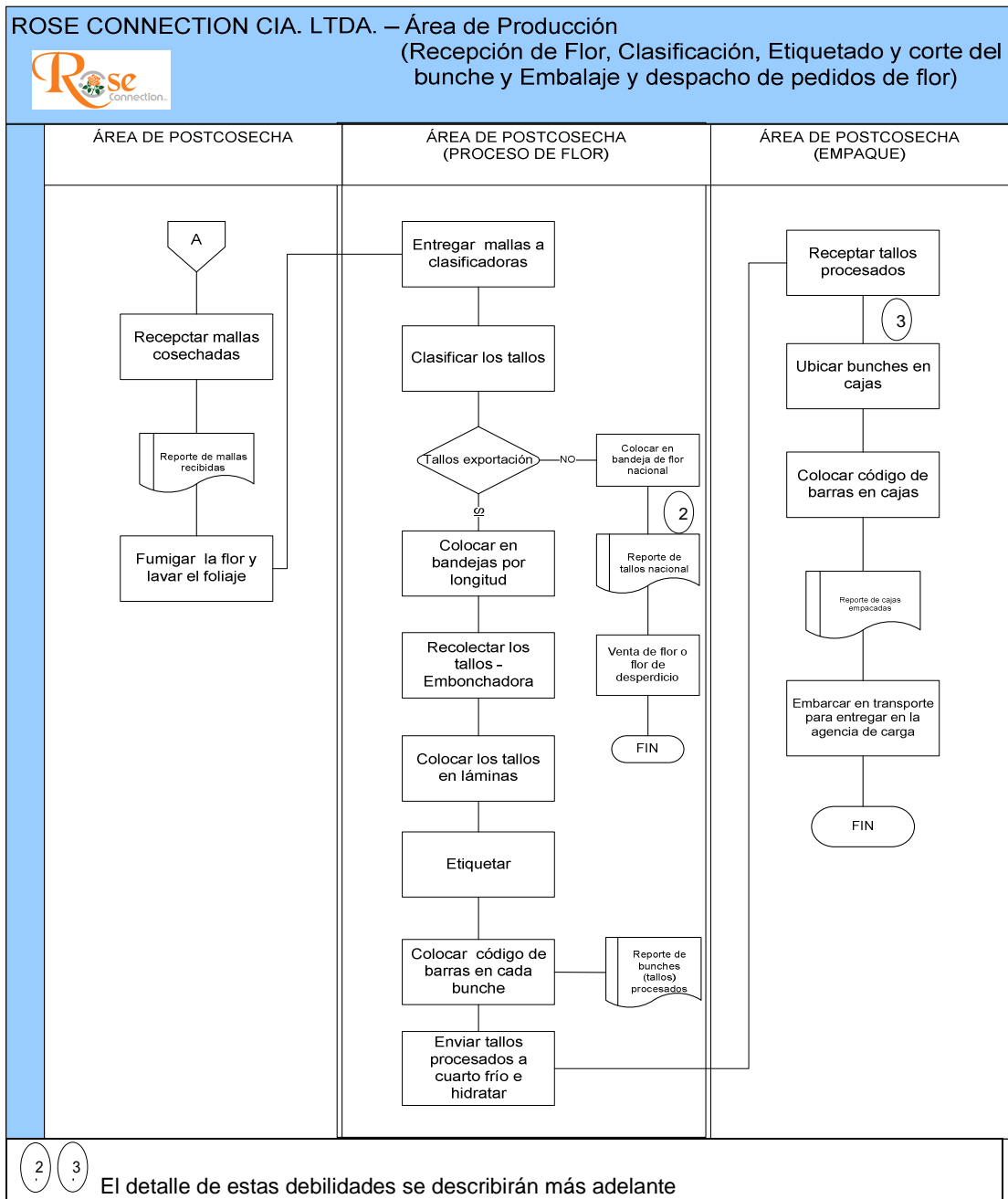
Elaborado por: Paola Suárez

A continuación se muestra a través de un Flujograma las actividades que se desarrollan en el Área de Producción.

**Gráfico No.49: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Producción (Corte de Flor y Cuarto de Pre-frío)**



**Gráfico No.50: Flujograma de Actividades con Debilidades del Área de Producción (Recepción de flor, Etiquetado, Corte del bunché, Embalaje y Despacho de Pedidos de Flor)**




A continuación se presenta el cuestionario de Control Interno que permitirá evaluar las principales actividades del Área de Producción (Corte de Flor y Cuarto de Pre-frío, Recepción de flor, Etiquetado, Corte del bunche, Embalaje y Despacho de Pedidos de Flor).


**Tabla No.28: Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Producción</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		
		OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
1	¿La programación del corte es flexible de tal forma que se dé fuerza de ventas al mercado abierto en caso de que exista baja comercialización en las temporadas pico de Valentín, madres y navidad?	Si es flexible la producción y se busca mantener una producción estable durante todos los meses del año	X			8	8
2	¿Se realiza controles fitosanitarios programados que permitan detectar enfermedades foliares a tiempo y evitar una proliferación de enfermedades que afecten significativamente la producción?	La programación de fumigación y control de plagas es diaria, y planificada en forma semanal. Las acciones en caso de contaminación es inmediata aislando la enfermedad detectada	X			9	9

**Tabla No.28 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**


		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Producción</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACIÓN		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	OBTENIDA
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>							
3	¿Existen controles físicos en el cultivo de los tallos cosechados que permitan un posterior cruce de información con la flor procesada y despachada?	En el cultivo se manejan tarjetas manuales en las que se registran las mallas (tallos) cosechados y estos datos son centralizados por el Supervisor de cada bloque en una Hoja Resumen y establecer la producción diaria cosechada	X			10	10
4	¿Existe un control en el cultivo que permita determinar los tallos cosechados y que fueron dañados por su manipulación u otros factores, y poder cuantificar su efecto?	La compañía no ha implantado un control para determinar el desperdicio en esta área de cultivo		X		10	0
5	¿Se elaboran reportes de recepción de la flor desde el cultivo en el área de ingreso al cuarto frío e hidratación en postcosecha, que permita realizar cruces de información?	El asistente de postcosecha recepta las mallas del cultivo entregadas por el tractorista y mantiene un control por malla que ingresa al cuarto frío.	X			10	10

**Tabla No.28 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**


		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Producción</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACIÓN		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIMA	DBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
6	¿Se cuadra la información de la producción procesada en el área de post cosecha por clase de tallo clasificado, que permita realizar cruces de información con lo reportado por el cultivo por cosecha o producción bruta?	El Jefe de Producción realiza un cuadro diario de la producción procesada, clasificando por tipo de tallo clasificado en el que se incluye los de exportación, nacional, con enfermedades u defectos.	X			10	10
7	¿Existe un control en post cosecha de la flor procesada y que no cumplió con la calidad de exportación y que es considerada flor nacional, por tipo de problema detectado que permita evaluaciones posteriores para corregir problemas de producción en el cultivo?	Post cosecha no mantiene el control de la flor dada de baja en el proceso, a calidad nacional, especificando en el reporte el tipo de problema detectado		X		10	0



**Tabla No.28 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		<b>EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA</b> <b>ÁREA: Producción</b> <b>CUESTIONARIO</b>					
		RESPUESTA			PONDERACIÓN		
Nº	PREGUNTAS	OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIM A	OBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
8	¿Se maneja un porcentaje de tolerancia de flor procesada y que no cumplió el control de calidad, de tal forma que no afecte significativamente los costos de producción?	El porcentaje de tolerancia oscila entre el 15% y 20% de la producción bruta	X			8	8
9	¿Existe un control de calidad de los bunches empacados para exportación antes de su colocación en las cajas de embarque, de tal forma de evitar posibles devoluciones de clientes?	Existen personas encargadas de esta tarea que controlan: igualdad en punto de apertura del botón, botones sin maltrato, sin enfermedades, foliaje sano y abundante en la parte superior del tallo.	X			8	8
10	¿Existen controles en el cuarto frío, que permita determinar oportunamente la flor que se proceso y que no ha sido vendida o despachada, evitando que esta perezca y produzca pérdidas por bajas de mercado?	La flor que ingresa al cuarto frío tiene como máximo cinco días para que sea despachada, caso contrario se da de baja para venta local. No existen reportes que informe al departamento de ventas, la flor que debe tener prioridad en ser comercializada por su caducidad.		X		8	0

**Tabla No.28 (Continuación): Cuestionario de Control Interno**

		EMPRESA: ROSE CONNECTION CIA LTDA					
		ÁREA: Producción					
		CUESTIONARIO					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			PONDERACIÓN		
		OBSERVACIÓN	SI	NO	N/A	OPTIM A	DBTENIDA
EVALUACIÓN DEL RIESGO							
11	¿Existen procedimientos que permitan controlar que las cantidades despachadas y cargadas en el camión refrigerado son las indicadas en las facturas, guías de remisión y hoja de ruta?	La carga de las cajas son realizadas en presencia del bodeguero de postcosecha, transportista y guardia de seguridad.	X			9	9
<b>TOTAL</b>					<b>100</b>	<b>72</b>	

Elaborado por: Paola Suárez

### EVALUACIÓN DEL RIESGO (NIVEL DE CONFIANZA)

**NC= Nivel de Confianza**

**CT= Calificación Total → 72**

**PT= Ponderación Total → 100**

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

$$NC = \frac{72 * 100}{100}$$

NC=72%

## TÉCNICA DE LA COLORIMETRÍA

	RANGO DEL NIVEL DE CONFIANZA	CONFIANZA	RIESGO
<b>ROJO</b>	15% - 50%	Baja	Alto
<b>NARANJA</b>	51% - 59%	Moderada – Baja	Moderado
<b>AMARILLO</b>	60% - 66%	Moderada – Moderada	Moderado - Moderado
<b>AZUL</b>	67% - 75%	Moderada – Alta	Moderado - Bajo
<b>VERDE</b>	76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 72% de Nivel de Confianza lo cual indica que el riesgo que se incurre en el cumplimiento de las actividades del Área de Producción es Moderado bajo, es decir un nivel de Confianza Moderado alto lo cual indica que existen controles adecuados en esta área.

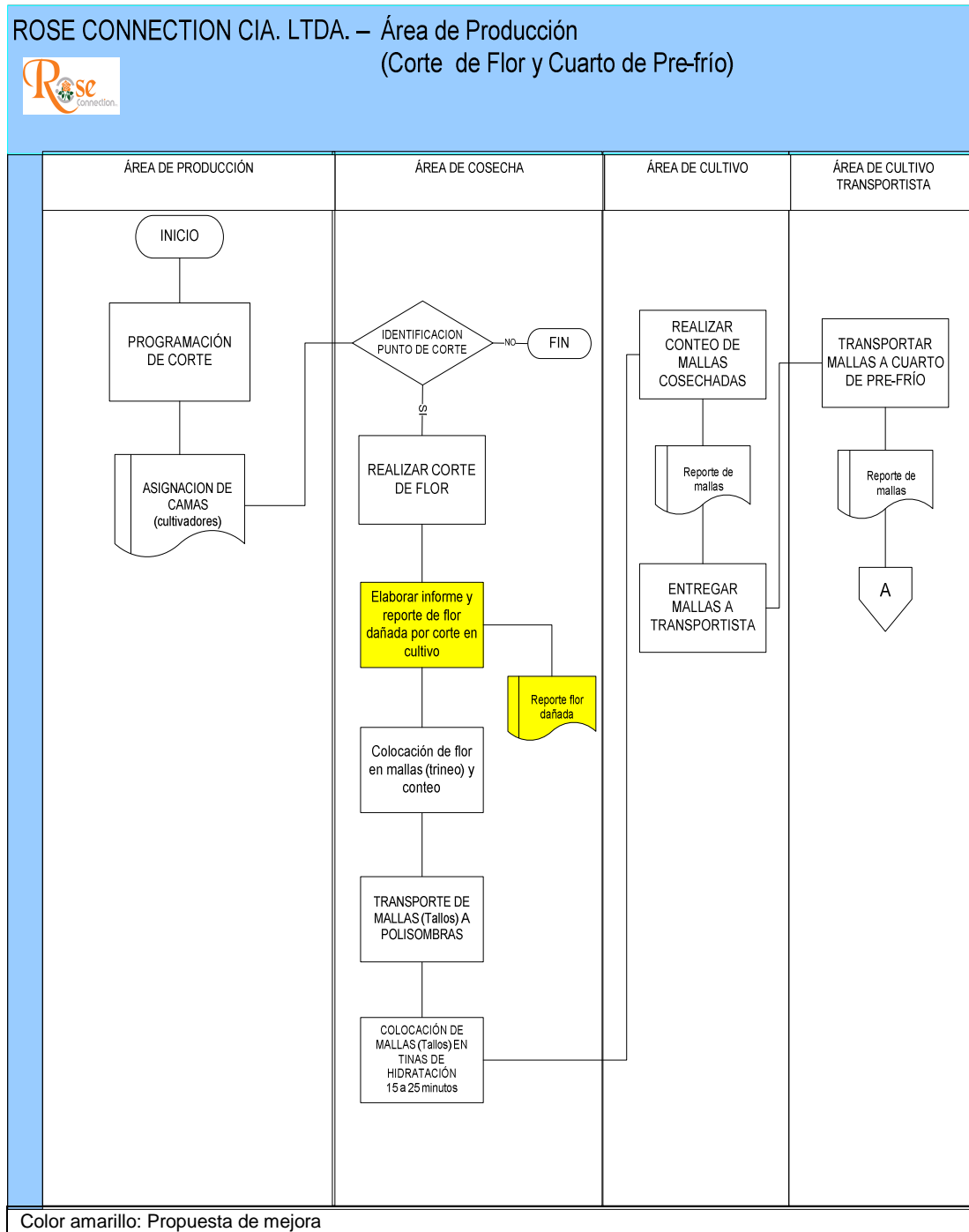
**Tabla No. 29: Fortalezas y Debilidades del Área de Producción**

Marca	DEBILIDADES	FORTALEZAS
①	No existen controles establecidos en el cultivo para determinar el porcentaje de desperdicio por manipulación u otros factores.	La producción obedece a una programación flexible de mercado abierto en caso de no cumplirse los pedidos por órdenes fijas
②	Post cosecha no mantiene el control de la flor dada de baja en el proceso, a calidad nacional, especificando en el reporte el tipo de problema detectado	Se realizan controles de cosecha en el cultivo y se elaboran reportes diarios de producción enviada al proceso
③	La flor que ingresa al cuarto frío tiene como máximo cinco días para que sea despachada, caso contrario se da de baja para venta local. No existen reportes que informe al departamento de ventas, la flor que debe tener prioridad en ser comercializada por su caducidad.	Se realizan cuadros de la producción bruta diaria procesada en postcosecha por tipo de tallo obtenido
		Se maneja un porcentaje de tolerancia de tallos procesados y que no cumplieron con los estándares de calidad para exportación
		Los despachos por pedidos de clientes son embarcados en el camión refrigerado en presencia de bodeguero, transportista y guardia de seguridad

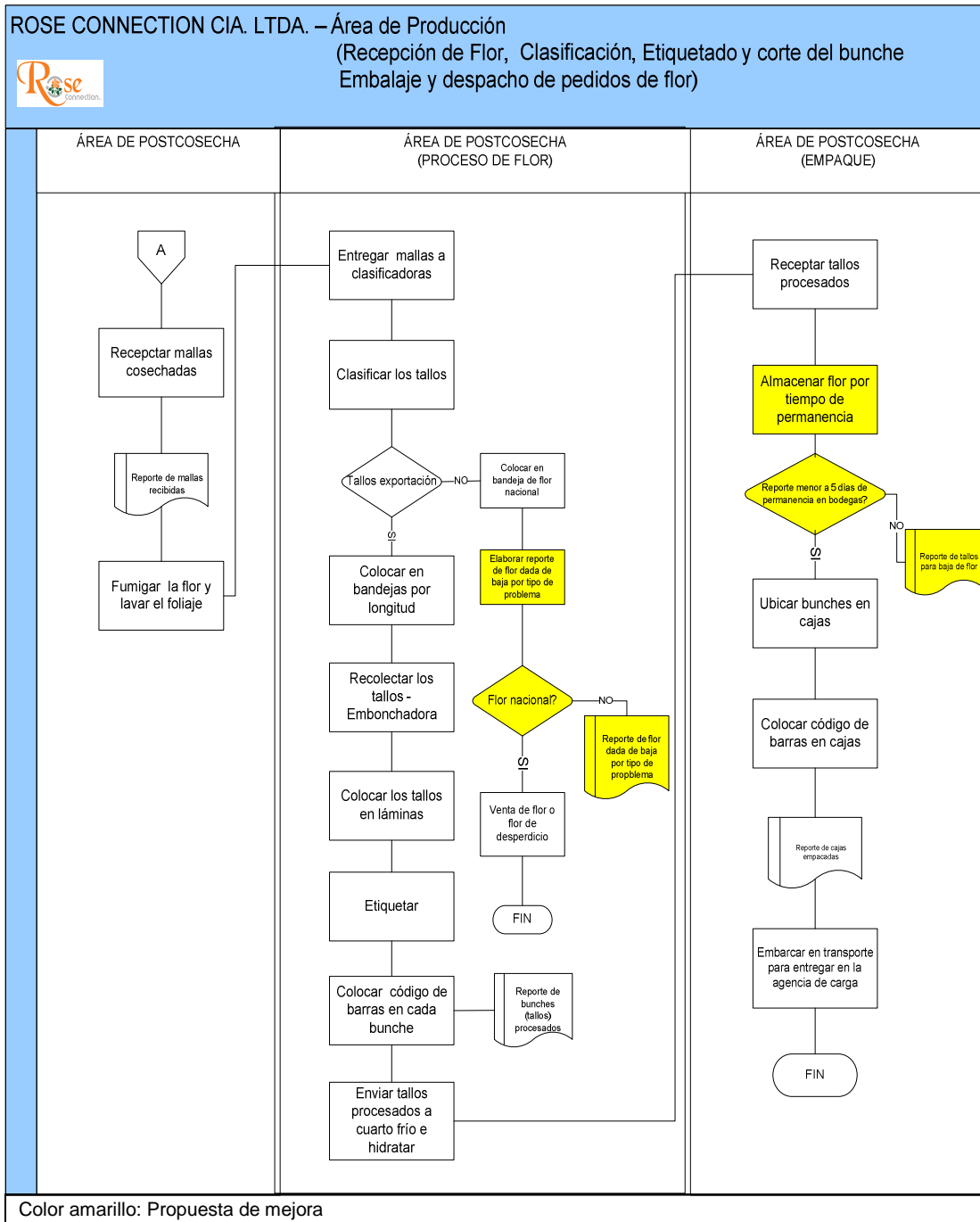
Elaborado por: Paola Suárez

Como resultado de la evaluación a los procedimientos del Área de Producción se presenta el siguiente Flujograma con actividades propuestas para mejorar los procedimientos de control.

**Gráfico No.51: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Producción  
(Corte de Flor y Cuarto de Pre-frío)**



**Gráfico No.52: Flujograma de Actividades Propuesto del Área de Producción  
(Recepción de flor, Etiquetado, Corte del bunche, Embalaje y Despacho de Pedidos de Flor)**



## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES OBTENIDAS DE LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**

El sistema de control interno de una empresa comprende diversos elementos, entre los que se incluye el ambiente de control, los sistemas de contabilidad y controles internos contables y administrativos. Esos elementos, que se comprende de política, procedimientos y los medios para vigilar su cumplimiento, son diseñados por la administración de la empresa con el fin de proteger sus activos, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de operación y alentar la observación de las políticas administrativas prescritas. Colectivamente, los diversos elementos de un sistema de control interno funcionan dentro de una Empresa con el fin de reducir la exposición involuntaria a riesgos de carácter comercial, financiero o contable.

Como resultado del estudio y evaluación aplicado a las actividades de control implantadas por la compañía en las áreas indicadas en el Capítulo 4 “GUÍA PARA EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS QUE OPERAN EN LA COMPAÑÍA FLORÍCOLA ROSE CONNECTION CÍA. LTDA.” se determinan y elaboran las recomendaciones que deben ser consideradas importantes para el mejoramiento de los procedimientos de control existentes.

## **5.1. Área de Compras Locales Cuentas por pagar (Proveedores)**

### **5.1.1 Realizar un análisis adecuado del stock de mercadería**

La compañía no realiza ningún tipo de estudio sobre el stock existente en cuanto a mercaderías en bodegas o suministros, en las que se determinen necesidades y fechas de caducidad de productos para reemplazarlos.

Se recomienda a la compañía efectuar un análisis de la mercadería que se encuentra en bodega y de los suministros existentes en oficinas de esta manera no se efectuaran compras innecesarias, que ocasionarían incurrir en flujo de fondos innecesarios y generar capital de trabajo amortizado que debería destinarse a otras áreas más productivas.

### **5.1.2 Realizar un análisis de proveedores para optimizar los costos**

Las actividades actuales de la compañía no contemplan la realización de un estudio previo de proveedores que le permitan conocer y obtener mejores opciones de precios y de esta manera minimizar costos al momento de efectuar una adquisición.

La calificación de los proveedores que abastecen las necesidades de la compañía es muy importante en la determinación del costo beneficio que



genera recursos económicos futuros, análisis que debe considerar aspectos tales como:

- Nivel de prestigio del proveedor en el mercado
- Calidad de producto ofrecido
- Nivel de precios ofertados
- Plazos proporcionados
- Oportunidad en las entregas

A estos parámetros se los deberá asignar valor de acuerdo a la importancia que considere la compañía como beneficio inmediato, lo que le permitirá optimizar sus costos y obtener recursos económicos que mejoren su situación actual.

### **5.1.3 Elaborar un registro estadístico de entregas rechazadas de proveedores**

La compañía no mantiene control ni elabora algún tipo de documento o reporte para registrar las entregas rechazadas a proveedores.

Es recomendable elaborar un archivo estadístico de las entregas de proveedores que fueron rechazadas por la compañía, de tal forma que se evalúe y se incluya en la calificación de proveedores como parámetro de medición de eficiencia, que genere resultados de eficiencia y reducción de costos.

#### **5.1.4 Implantar el control de calidad de productos adquiridos**

No se han establecido procedimientos coordinados entre la bodega y el laboratorio para verificar la calidad del producto recibido para su utilización en el proceso de producción.

Generar un producto terminado de calidad implica un adecuado y hasta estricto control de la calidad de los materiales primarios, los cuales deben ser controlados en coordinación con las bodegas de recepción y los laboratorios que sirvan de apoyo para su revisión, generando confianza en las materias primas recibidas.

#### **5.1.5 Implantar controles oportunos para las devoluciones de mercaderías**

No se ha implantado ningún tipo de procedimiento para el control de las devoluciones de la mercadería a proveedores, que no ha cumplido con los estándares de calidad requeridos por la compañía

Las devoluciones de mercaderías implican un control óptimo que debe ser implantado en las bodegas y comunicadas oportunamente al departamento de compras, para gestionar las observaciones ante el proveedor y exigir mejoras en una atención de calidad, que no afecte el desenvolvimiento operativo normal de la compañía.

## **5.2 Área de Inventarios**

### **5.2.1 Efectuar tomas físicas periódicas de inventarios**

La compañía no ha implantado como política la realización de tomas físicas de inventarios periódicas del cien por ciento o de una muestra significativa que permitan disminuir el riesgo de pérdidas no reportadas y obsolescencia continua.

Es recomendable que la compañía efectúe tomas físicas periódicas de las mercaderías ya que se convierte en el instrumento más importante de control en una empresa productora cuyo principal activo son los inventarios, este control preventivo y concurrente se lo debe realizar con el objeto de tener certeza de la existencia física del mismo, además de verificar su estado actual.

### **5.2.2 Controlar adecuadamente los inventarios dañados, obsoletos y de lento movimiento**

La compañía no cuenta con una política para la comercialización de los inventarios de lento movimiento que permita la recuperación del costo de adquisición, así como no ha establecido procedimientos para el tratamiento de los inventarios obsoletos y dañados, que permitan su evacuación oportuna.

Recomendamos a la compañía definir oportunamente políticas de comercialización de los inventarios cuya rotación es de lento movimiento, así como la política sobre aquellos obsoletos y dañados. Al mantener

conocimiento de los inventarios que tienen una baja rotación es necesario que la compañía efectúe un análisis para lograr la venta de este inventario a través de promociones que al menos permitan la recuperación de la inversión efectuada en la compra de dicho inventario, o en su caso, analizar la posibilidad de la devolución de los productos al proveedor o estimar una provisión para cubrir posibles pérdidas por este tipo de inventarios.

El tomar decisiones oportunas con respecto al inventario de lento movimiento permitirá que exista una valuación adecuada del inventario total y reflejar saldos reales en los estados financieros.

Cabe indicar que es necesario que exista coordinación entre el departamento que controla los inventarios y el departamento de ventas para que los detalles de inventario de lento movimiento sean conocidos por los vendedores oportunamente, y así puedan efectuar su comercialización.

### **5.2.3 Realizar revisiones periódicas de los consumos de inventario**

La compañía en la actualidad no realiza revisiones periódicas de los consumos de inventario en sus diferentes fases de control, es decir desde su origen en las bodegas, hasta su registro contable, comparando las solicitudes autorizadas por los técnicos, con los egresos por consumos generados en el módulo de inventarios y estos con los registros contables, lo que mantiene el riesgo de posibles registros erróneos.

Se recomienda a la compañía implantar el procedimiento de control de verificación periódica de los consumos de inventario generados en las bodegas con el módulo y registros contables, lo que permitirá disminuir el riesgo de registros erróneos y reflejar resultados confiables y reales para una adecuada toma de decisiones.

#### **5.2.4 Implantar como política de control el corte de documentos de transacciones efectuadas**

No existen procedimientos establecidos para cortes diarios, semanales o mensuales de la documentación correspondiente a movimientos de inventarios.

Mantener un cierre adecuado de las transacciones de cada período debe ser apoyado en un corte diario, semanal o mensual de los documentos que involucran movimientos en los inventarios, con la finalidad de tener certeza de que se están registrando en el período correspondiente y generar información confiable y razonable.

## **5.3 Área de Activos Fijos**

### **5.3.1 Identificar adecuadamente los activos fijos, mediante el uso de etiquetas adhesivas**

Se observó que los bienes de la compañía, no se encuentran identificados de alguna manera que permita establecer un control confiable de los mismos.

Sugerimos a la compañía identificar a través de etiquetas adhesivas los Activos Fijos, las mismas que deben contener el código del activo, características, fechas de mantenimiento (en caso de aplicar), con lo que se obtendrá una adecuada identificación y rápida ubicación de los bienes así como mantener un control detallado, que permita evitar usos inadecuados.

### **5.3.2 Asignar custodios a los activos fijos**

En la actualidad no se ha determinado responsables y/o custodios de todos los activos fijos propiedad de la empresa.

Consideramos importante que en el momento de la compra de un activo fijo, se establezca como procedimiento, asignar un empleado de nivel adecuado, responsable de su uso y destino. Este simple procedimiento facilitará realizar

un seguimiento de las condiciones de los bienes productivos una vez que estos entran en funcionamiento, su adecuado uso y cuidado.

### **5.3.3 Efectuar periódicamente tomas físicas de los activos fijos**

La compañía no tiene implementado este procedimiento como una política que permita salvaguardar los activos de la misma.

Es recomendable que la compañía efectúe periódicamente tomas físicas de los bienes que conforman el rubro de activos fijos, por lo menos una vez al año, de tal manera que se puedan identificar el estado de los mismos, así como establecer a los funcionarios responsables de su uso. Además con el fin de depurar los cuadros respectivos, y determinar su obsolescencia y necesidad de bajas de activos; esto permitirá un adecuado manejo y control contable de los bienes.

### **5.3.4 Implantar políticas para la venta de bienes**

Es indispensable que la compañía implante políticas escritas que permitan un adecuado procedimiento para realizar las ventas de los bienes que ya no son utilizados en las operaciones normales del negocio, ya que en la

actualidad este procedimiento no existe y adolece de autorizaciones de los funcionarios administradores de los bienes que pertenecen a la compañía.

Es recomendable que se implante este procedimiento con la finalidad de evidenciar el conocimiento de los funcionarios a cargo de estas tareas, logrando eficiencia administrativa y resultados óptimos en la negociación de los bienes, al adoptar decisiones adecuadas en su comercialización.

## **5.4 Área de Facturación, Cuentas por Cobrar (Clientes)**

### **5.4.1 Elaborar guías de remisión por cada pedido despachado**

Se observó que la compañía realiza una sola guía de remisión por cada embarque total, que agrupa varios pedidos y no por cliente.

Se recomienda que los pedidos despachados desde las bodegas de embarque de la compañía, sean respaldados por guías de remisión individuales lo que permitirá evitar inconvenientes en la transportación en posibles revisiones fiscales en la trayectoria de entrega hacia las agencias de carga.



#### **5.4.2 Realizar depósitos íntegros y oportunos de las ventas de flor nacional**

Se observó que la compañía utiliza la recaudación de la venta de flor nacional para realizar gastos menores y no se deposita en forma íntegra el valor recibido.

Recomendamos a la compañía realizar depósitos íntegros y oportunos de la recaudación por ventas de flor nacional, con la finalidad de evitar usos no autorizados de los fondos recibidos.

### **5.5 Área de Tesorería**

#### **5.5.1 Implantar como medida de control la requisición de cheques**

No se elabora una requisición de cheque para solicitar el pago de las adquisiciones realizadas.

La solicitud de pago que se puedan generar en los diferentes departamentos de la compañía, deben ser formalizados mediante la elaboración de una "Solicitud de Cheque" la cual debe contener a mas de los datos del proveedor al cual se le va a cancelar, las firmas de autorización del Gerente

General y/o Financiero que autoriza su emisión y pago, disminuyendo el riesgo del uso de los fondos no autorizados y que están fuera del presupuesto.

### **5.5.2 Incluir sello de cancelado en documentación que sustenta las cuentas por pagar**

Se observó que este simple procedimiento no se incluye en la factura del proveedor que se liquida, y evitar una posible reutilización y duplicación del pago.

Un procedimiento óptimo de control interno para evitar duplicaciones de pagos de facturas de proveedores, es colocar en los documentos físicos un sello de cancelado, de tal forma que se elimine el riesgo de una misma utilización de facturas dos veces, y salida de fondos no programados.

### **5.5.3 Segregar las funciones del personal en la cobranza y registro contable de las ventas de flor local**

La cobranza de la venta de flor nacional es recibida por el departamento de contabilidad y no por una persona independiente del registro contable.

Se recomienda a la compañía segregar las funciones del personal en el procedimiento de cobranza y elaboración de facturas y registro contable de

la venta local, con la finalidad de evitar usos inadecuados y no autorizados de los fondos y depósitos oportunos.

#### **5.5.4 Efectuar arquezos sorpresivos de caja chica**

Recomendamos a la compañía realizar arquezos de caja chica de manera sorpresiva a los responsables de cada uno de los fondos como una medida de control interno; actividad que debe ser realizada por el departamento financiero, documentando dicho procedimiento de manera escrita; de esta manera se tendrá la certeza de que estos fondos son utilizados para los fines establecidos, así como también se ratificará la confianza en los custodios de los fondos.

Este arqueo deberá contener información completa de los valores revisados, un análisis de los documentos que respaldan los desembolsos efectuados y las firmas de responsabilidad tanto del custodio así como de la persona que realiza el arqueo.

## **5.6 Área de Recursos Humanos**

### **5.6.1 Incorporar un sistema automatizado de control de asistencia del personal**

La compañía mantiene un control manual de la asistencia del personal, el cual está a cargo de los supervisores de cultivo para el personal operativo y por el guardia de seguridad para el personal administrativo, lo que debilita el control por posibles manipulaciones que en determinado momento podrían sufrir los mencionados reportes, que son la base de la elaboración de los roles de pago.

Recomendamos a la compañía analizar la posibilidad de incorporar un sistema automatizado para el control de las asistencias del personal, el cual deberá estar incorporado al módulo de nómina y permitir generar reportes de las horas reales incurridas por cada empleado, con la finalidad de contar con información más confiable y agilizar la elaboración de los roles de pago, evitando que se pueda generar algún tipo de error en la carga de la información.

### **5.6.2 Segregar las funciones del personal en la elaboración, registro contable de roles de pago y transferencias bancarias.**

Las funciones de elaboración y registro contable de los roles de pago del personal de la compañía, es realizada por personal del departamento contable, lo que evidencia una falta de segregación de funciones en el manejo de la información de haberes del personal y genera riesgo de posibles irregularidades en el manejo de estos fondos.

Se recomienda a la compañía segregar las funciones del personal en el procedimiento de elaboración, registro contable de los roles de pago y autorización de las transferencias bancarias de las cuentas corrientes de la compañía a las cuentas de ahorro de los empleados por concepto de remuneraciones, como detallamos a continuación:

- La elaboración del rol de pagos debe ser realizada por la persona que está encargada del manejo del personal en la empresa; los roles de pago mensuales deben ser entregados al departamento de contabilidad para su revisión y registro contable, y al personal de la compañía se entregará para que firmen su rol individual; de esta manera la compañía tendrá el respaldo de que los pagos por sueldos a los empleados fueron entregados íntegramente.
- En el departamento de contabilidad con el rol acumulado mensual se procederá a su registro contable.

- En el departamento financiero se procederá a aprobar la transferencia bancaria a las cuentas de ahorro de los respectivos empleados.

El segregar funciones en la elaboración, registro de los roles de pago y transferencias bancarias ayudará a respaldar y ordenar de mejor manera todos los pagos efectuados por concepto de nómina, además sirve como medio de control en la elaboración y registro contable del rol, ayudando a prevenir posibles usos indebidos de fondos.

### **5.6.3 Realizar la entrega oportuna de cheques a los beneficiarios**

Existen liquidaciones de haberes de personal que ya no labora en la compañía, al cual no se le ha localizado para que retire cheque y firme su liquidación y poder legalizarla en el Ministerio de Trabajo conforme lo determina la Ley

Recomendamos a la compañía realizar las gestiones necesarias para la entrega oportuna de cheques a sus beneficiarios, con la finalidad de evitar el riesgo de posibles pérdidas, usos inadecuados mediante endosos no autorizados y sobre todo que se acumulen partidas conciliatorias antiguas.

## **5.7 Área de Producción**

### **5.7.1 Determinar estrategias para la optimización de costos, que le permita absorber de mejor forma sus costos fijos.**

Se observó que no existen controles establecidos en el cultivo para determinar el porcentaje de desperdicio por manipulación u otros factores.

Recomendamos a la Compañía, revisar la estructura de costos, de tal forma que se generen estrategias para la optimización de los mismos, a fin de propender a mejorar los márgenes de utilidad, recomendación que se enfoca al control oportuno de los desperdicios generados en el proceso productivo que producen encarecimiento de los costos de producción.

### **5.7.2 Implantar procedimientos de control efectivos para la flor procesada en postcosecha**

La compañía no mantiene un control de la flor dada de baja en el proceso de selección en el área de postcosecha, en el que se especifique el tipo de problema detectado y que no permitió que pase el control de calidad.

Es necesario que la administración implante procedimientos de control efectivos para el proceso de flor en postcosecha, especialmente la que no

pasa los controles de calidad y es separada como flor nacional, especificando el tipo de problema existente, con la finalidad de que sirva de fuente de información para la corrección de deficiencias de producción, mediante una oportuna toma de decisiones.

### **5.7.3 Preparar reportes de flor de exportación por antigüedad de permanencia en cuartos fríos**

No existen reportes de flor de exportación por antigüedad de permanencia en cuartos fríos, que permitan informar al departamento de ventas la necesidad de comercializarlas en forma oportuna e inmediata, evitando pérdidas por el perecimiento de la flor.

Es recomendable que se elabore reportes de flor de exportación conforme ingresan al cuarto frío e informadas diariamente al departamento de ventas, con la finalidad de que su comercialización sea realizada oportunamente, evitando que se genere bajas de flor por perecimiento, que generalmente se establece a los cinco días de su proceso.



## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se ha observado que por lo general las tesis de grado no son difundidas, aún cuando éstas contienen aportes significativos que no se dan a conocer.

En la presente tesis he realizado un análisis real de la situación de la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda. cuyas debilidades podrían presentarse en otras compañías florícolas afines, por consiguiente un resumen de las conclusiones y recomendaciones deben ser difundidas

#### **6.1 CONCLUSIONES**

6.1.1 El área de control y Auditoría se desarrolla sobre la base de estrictas normas internacionales que son emitidas por diferentes cuerpos colegiados con la finalidad de facilitar los procesos de revisión y control y unificar criterios profesionales, por esta razón los trabajos investigativos en esta área se ven, por una parte limitados a la observancia de estas normas y; por otra se facilita su ejecución debido a las directrices existentes, no obstante esto puede ser un condicionante para limitar la investigación creativa.

6.1.2 En el presente trabajo se engloba los conocimientos y destrezas adquiridos, durante la etapa de formación profesional, buscando complementar las competencias que deben reunir los profesionales del campo de la Contabilidad y Auditoría.

6.1.3 La compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda. no dispone de una herramienta que sirva de referencia para una gestión ordenada de las actividades administrativas y financieras que facilite cumplir con los objetivos de la compañía. La no existencia de una guía para evaluar los procedimientos administrativos y financieros que operan en una compañía puede afectar la gestión empresarial reduciendo la capacidad de crecimiento de la empresa como un negocio en marcha.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

6.2.1 Las tesis desarrolladas en el área de conocimiento de auditoría y control deben ceñirse estrictamente a las normas que han sido desarrolladas para el efecto, pero debe también darse a los estudiantes la apertura para experimentar diferentes aplicaciones de estas normas.

6.2.2 A fin de complementar la teoría con la práctica es conveniente que la Escuela Politécnica del Ejército, en la carrera de Finanzas y Auditoría fomente el desarrollo de este tipo de trabajos investigativo prácticos.

6.2.3 La guía desarrollada solucionará los problemas actuales de desactualización de los procesos administrativos y financieros, lo cual permitirá obtener manuales y procedimientos acoplados a las necesidades de la empresa, además permitirá asegurar que las actividades desempeñadas en cada área responderán a las exigencias de un riguroso control interno, sin que esto perjudique o interfiera con la rapidez necesaria en el flujo de información; para ello, principalmente el Sub-Gerente General de la compañía, deberá asumir la responsabilidad de la implantación de la misma, asegurando la distribución de las instrucciones que sean necesarias a los niveles que corresponda, de tal manera que la propuesta se convierta en una herramienta que, en coordinación con las políticas administrativas y financieras creen el ambiente adecuado para el funcionamiento de la compañía florícola Rose Connection Cía. Ltda.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARAUJO, Alejandro: Datos Banco Central del Ecuador, 2002
- CHIAVENATO Idalberto: Administración en los Nuevos Tiempos; Editorial McGraw Hill; México;2003
- FLEITMAN, Jack: Negocios Exitosos; Editorial McGraw Hill; México;2002
- KERLINGER, Fred N.; Investigación del Comportamiento, Técnicas y Métodos; Interamericana; DF. México 2002
- Manual BASC (Business Anti-Smuggling Coalition - Coalición Empresarial Anticontrabando), proporcionado por el contador de la compañía
- P. A. SAMUELSON: “Curso de Economía Moderna”, 16 edición; Madrid 2003
- Revista especializada Ecuador y sus flores, 2005
- ROSENBERG J.M.; Diccionario de Administración y Finanzas; Año 2003
- WARNES Ignacio y VENTURINI Ludmila; “Crecimiento, Riesgo país y Términos de Intercambio”. Anales de la AAEP 2003
- WHITTINGTON, O. Ray: Principios de Auditoría; Decimocuarta edición, Editorial McGraw Hill; México;2004

## **PAGINAS WEB**

- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## **BIBLIOGRAFÍA DE APOYO**

- Sistema Docutech, Auditoría de Gestión, Quito 2001
- HOLMES, Arthur W.: Auditoría Principios y Procedimientos, Unión Tipográfica Editorial Hispano – Americano, 2003.
- SANTILLANA Juan Ramón: Conoce las Auditorías, Ediciones Contables y Administrativas S. A., de C. V., México 2001.
- CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano”
- BAYLEY, Larry P. Millar:: Guía de Auditoría; Murray Editorial & Translation Service, Miami 2001.
- LUNA Yanel: Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral”, Blanco, Eco Editores, primera edición, 2003