



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN
LA FLORÍCOLA MILROSE S.A. PARA EL AÑO 2010 UBICADA EN
LA PARROQUIA MULALÓ-PROVINCIA DE COTOPAXI”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y
Auditoría C.P.A.

Autora:

Chicaiza Balseca Fernanda Maricela

Directora:

Ing. Armas Heredia Isabel Regina

Latacunga - Ecuador
Noviembre - 2010

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FLORÍCOLA MILROSE S.A. PARA EL AÑO 2010 UBICADA EN LA PARROQUIA MULALÓ-PROVINCIA DE COTOPAXI”**, son de exclusiva responsabilidad de la autoras.

Chicaiza Balseca Fernanda Maricela

C.I. 050233738-9

AVAL DE LA DIRECTORA DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FLORÍCOLA MILROSE S.A. PARA EL AÑO 2010 UBICADA EN LA PARROQUIA MULALÓ-PROVINCIA DE COTOPAXI”, de Chicaiza Balseca Fernanda Maricela, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre, 2010

La Directora

.....
Ing. Armas Heredia Isabel Regina

C.I. 050229848-2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Chicaiza Balseca Fernanda Maricela con el título de tesis:

“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FLORÍCOLA MILROSE S.A. PARA EL AÑO 2010 UBICADA EN LA PARROQUIA MULALÓ-PROVINCIA DE COTOPAXI”, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, noviembre 10, 2010.

Para constancia firman:

.....
Dr. Francisco Izurieta
PRESIDENTE

.....
Eco. Mery Ruiz
MIEMBRO

.....
Ing. Mayra Moreno
PROFESIONAL EXTERNO

.....
Dra. Viviana Panchi
OPOSITORA

AGRADECIMIENTO

Infinitamente a la Santísima Trinidad y a la Virgen María, ya que sin su apoyo ningún esfuerzo vale la pena.

A mi madre Isabel, por su apoyo moral y económico, pero por sobre todo por su amor incondicional.

A toda mi familia, en especial a mis hermanos: Rosa, Juan Carlos, Wilson, Myriam, Jacqueline, Lucía y a mi cuñado Geovanny, por su apoyo moral y económico. Gracias a todos.

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, por brindarme una educación de calidad.

A la Ingeniera Isabel Armas, por su ayuda para la elaboración de este trabajo.

A todos mis amigos y amigas, por su apoyo incondicional, comprensión y cariño.

Fernanda

DEDICATORIA

A la Santísima Trinidad y a la Virgen María, ya que sin su ayuda nada en la vida es posible.

A mi madre Isabel, por ser la única persona que me ha entregado su confianza, amor incondicional y apoyo en los momentos más difíciles de mi vida.

A Carlos mi recordado padre, porque su espíritu me ha guiado desde su partida.

A Mateo, por ser mi fortaleza en los momentos de decaimiento.

Fernanda



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FLORÍCOLA MILROSE S.A. PARA EL AÑO 2010 UBICADA EN LA PARROQUIA MULALÓ-PROVINCIA DE COTOPAXI”

Autora: Chicaiza Balseca Fernanda Maricela

RESUMEN

Los constantes cambios económicos que afectan a la sociedad, inciden en el correcto funcionamiento de las empresas; lo que provoca que la administración de éstas, demande la necesidad de contar con sistemas de control. Actualmente, las florícolas ocupan un lugar importante en el desarrollo social y económico del país, por esta razón, se torna de vital importancia proveer de herramientas eficaces para alcanzar la eficiencia y competitividad en el mercado, este es el caso de la implantación del Sistema de Control Interno aplicado a la Florícola Milrose S.A., con el propósito de resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones. Mediante la aplicación de los métodos: Descriptivo, Inductivo y Deductivo, se detectó que la Florícola presenta una debilidad interna, la misma que radica en el desinterés por parte de la gerencia al dar prioridad al control externo y no al interno, como una herramienta que ayude a la ejecución de actividades de manera idónea. En conclusión, la ausencia de normas de Control Interno en la Florícola impide la consecución de los objetivos institucionales, al no tener una guía en la cual se respalden sus operaciones.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TOPIC: “INSTALLATION OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE MILROSE S.A. GREENHOUSE IN THE YEAR 2010, FROM MULALO PARISH – COTOPAXI PROVINCE”

Author: Chicaiza Balseca Fernanda Maricela

ABSTRACT

The economic changes that affect to the society, and they impact in the correct operation of the companies; it provokes that the administration of these demand the necessity to have control systems. Today, the greenhouses occupy an important place in the social and economic development of the country, for this reason, it has a vital importance to provide effective tools to reach the efficiency and competitiveness in the market, this is the case of the installation of the Internal Control System applied to Milrose S.A. greenhouse, with the purpose of preserving their assets, in order to verify the accuracy and dependence of the countable data for obtaining efficiency, productivity and obviously the protection of the operations. Through the application of Descriptive, Inductive and Deductive methods, these ones detected that Greenhouse presents an internal weakness, the same one that consists in the disinterest of authorities or the management who give more attention to external control instead of internal control as a useful tool for the activities that they could be more effective. In conclusion, the lack of Internal Control rules in Greenhouse will avoid the institutional aims, because of absence of a guide that helps the operation must be supported.

INTRODUCCIÓN

Con la necesidad de implantar un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, los cuales aseguren la eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la Florícola Milrose S.A., se torna indispensable el implantar un Sistema de Control Interno; el mismo que debe encaminarse a mejorar la gestión de las actividades diarias por parte de los empleados y así posibilitar la toma de decisiones a los directivos para la realización de correctivos oportunos y necesarios para la consecución de los objetivos y metas trazados por la entidad.

En base a la investigación exhaustiva y previa se pudo detectar que dicha Florícola carece de un adecuado Sistema de Control Interno, lo que provoca falencias en los diferentes procedimientos y funciones existentes en los departamentos de la misma.

El presente trabajo consta de tres capítulos, los cuales están encaminados a mostrar el Sistema de Control Interno necesario a implantar en la empresa.

El Capítulo I detalla los contenidos teóricos necesarios, suficientes y pertinentes concernientes al tema de investigación, los cuales han sido utilizados como base fundamental para la implantación de este sistema, dando prioridad a las fuentes escritas de diferentes libros y autores, las mismas que son de mayor confiabilidad.

El Capítulo II comprende el Diagnóstico Situacional de la Florícola, el mismo que se pudo obtener en base a la aplicación de técnicas de investigación como lo son la encuesta y la entrevista, consiguiendo así datos de trascendental importancia para el desarrollo del presente trabajo, puesto que se pudo detectar las diferentes falencias de la organización, las cuales radican en el desinterés por parte de la gerencia al dar prioridad al control externo y no al interno, como una herramienta que ayude a la ejecución de actividades de manera idónea.

En el Capítulo III se presenta el desarrollo de la propuesta en sí, la cual consiste en la Implantación de un Sistema de Control Interno en la Florícola, el cual está diseñado de acuerdo a las necesidades y a la realidad actual de la misma y en el cual se destaca el manual de funciones y el manual de procedimientos, con lo que se busca mejorar la gestión de las actividades.

Finalmente encontramos las conclusiones a las que se ha llegado al final de la presente investigación con sus respectivas recomendaciones, las cuales ayudan a la mejor ejecución de la propuesta y por ende a mejor el desempeño de la Florícola, ya que si el Control Interno no se implanta correctamente; de nada habrá servido su adecuado diseño.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Gestión Administrativa

1.1.1 Definición

GILBERT, Daniel R. (1996, Pág. 7) considera que la Gestión Administrativa constituye: “La manera de utilizar los recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos) para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño”.

La investigadora cree que la Gestión Administrativa es el conjunto de acciones que se toman dentro de una organización en cuanto a la utilización adecuada de los recursos que posee la misma, con la finalidad de que éstos sean destinados en forma efectiva, eficiente y oportuna en todas las actividades de la entidad para alcanzar los objetivos institucionales y metas trazadas, y consecuentemente alcanzar un excelente desempeño y la competitividad en el mercado.

1.1.2 Importancia

ECHEVERRÍA, Juan Abel (1994, Pág. 1) establece que la importancia de la Gestión Administrativa radica en que: “Ella constituye una herramienta racional

que al aplicarse efectivamente, hace posible el manejo de grandes empresas incluido el ESTADO”.

La postulante opina que la Gestión Administrativa es importante, ya que ella es la encargada de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable, impulsa la concepción y desarrollo de nuevos sistemas y busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una empresa.

1.1.3 Objetivos

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la empresa, sin importar la actividad a la que ésta se dedique.
- Permitir a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual desarrolla sus operaciones.
- Asegurar que la empresa produzca y/o preste sus servicios eficazmente.

1.2 Gestión Financiera

1.2.1 Definición

ANTHONY, Robert (2003, Pág. 61) considera que la Gestión Financiera es: “Una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros”.

La investigadora manifiesta que la Gestión Financiera es la encargada de la utilización eficiente, adecuada y oportuna de los recursos financieros que posee una empresa, encaminados al alcance de los objetivos y metas institucionales.

1.2.2 Importancia

VAN HORNE, James C. (1994, Pág. 2) establece que: “La Gestión Financiera es muy importante en todo tipo de empresa, pues incluye bancos y otras instituciones financieras, así como empresas y negocios al menudeo. La Gestión Financiera también es importante en las operaciones de gobierno, desde escuelas hasta hospitales y departamentos de carreteras”.

La tesista opina que la Gestión Financiera es muy importante en cualquier empresa independientemente de su tamaño, puesto que ella es la encargada de la toma de decisiones oportuna y efectiva en cuanto a la gestión de los recursos financieros y mediante su correcta utilización a la obtención de utilidades y por ende a lograr la maximización del valor de la empresa.

1.2.3 Objetivos

- Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégicamente.
- Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente.
- Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.
- Optimizar los recursos financieros.
- Maximizar las utilidades, Patrimonio Neto, Valor Actual Neto de la Empresa y de la Creación de Valor.

- Minimizar la incertidumbre de la inversión.

Como se explicó anteriormente, tanto la Gestión Administrativa como la Gestión Financiera son de vital importancia dentro de cualquier tipo de empresa; independientemente de su actividad o tamaño, por tal razón su estudio y aplicación en la Florícola Milrose S.A. se torna un pilar fundamental ya que ayudará a la toma de decisiones en una organización que forma parte de la floricultura del Ecuador, constituyéndose una de las actividades que más rubros genera para los ingresos por exportaciones no tradicionales del país, generando cerca de 76.758 empleos directos. A nivel mundial, Ecuador se ha situado dentro de los principales exportadores de flores, ocupando el tercer lugar en las exportaciones mundiales de este producto y esto gracias a una correcta, oportuna y eficaz Gestión Administrativa y Financiera.

1.3 Contabilidad

1.3.1 Definición

OROZCO CADENA, José (1994, Pág. 1) conceptúa a la Contabilidad como: “Un campo especializado de las ciencias administrativas, que sustentan en principios y procedimientos generalmente aceptados, destinados a cumplir con objetivos de: Análisis, registro y control de las transacciones u operaciones realizadas por una empresa o institución en funcionamiento con la finalidad de informar e interpretar la situación económica y financiera y los resultados operacionales alcanzados en cada periodo o ejercicio contable durante toda la existencia permanente de la entidad”.

HORNGREN, Charles T. (2003, Pág. 5) contextualiza a la Contabilidad como: “El sistema de información que mide las actividades de las empresas, procesa esa información en estados (informes) y comunica los resultados a los tomadores de decisiones”.

La investigadora opina que la Contabilidad es el campo especializado de las ciencias administrativas, mediante el cual los grupos de interés de las empresas toman decisiones en base a los informes y resultados que de ella se emanan.

1.3.2 Importancia

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (1999, Pág. 5) establece que la Contabilidad es importante porque: “La información contable es útil para cualquiera que deba emitir juicios y tomar decisiones que acarreen consecuencias económicas; la contabilidad ayuda a la toma de decisiones, mostrando dónde y cómo se ha gastado el dinero o se han contraído compromisos; evaluando el desempeño e indicando las implicaciones financieras de escoger un plan en lugar de otro. Además, ayuda a predecir los efectos futuros de las decisiones y a dirigir la atención tanto hacia los problemas, las imperfecciones y las ineficiencias actuales como a las oportunidades futuras”.

La investigadora manifiesta que la Contabilidad es importante, pues permite generar y comunicar información útil y oportuna para la toma de decisiones eficaz de todos los grupos de interés de la situación financiera de la empresa.

1.3.3 Objetivos

- Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- Establecer en términos monetarios, la información histórica o predictiva, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa.
- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.
- Proporcionar, en cualquier momento, una imagen clara de la situación financiera del negocio.

- Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
- Prever con anticipación las probabilidades futuras del negocio.
- Servir como comprobante fidedigno, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a la Ley.
- Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.
- Participar en la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales, y ayudar a coordinar los efectos en toda la organización.

1.3.4 Ámbito de Aplicación

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (1999, Pág. 4) considera que: “La contabilidad se ha insertado en el sistema de información, por tanto es parte esencial del mismo; además siendo su ámbito natural el negocio o empresa, no es despreciable su aplicación en toda organización que maneje fondos y recursos”.

La tesista cree que el ámbito propicio para la aplicación de la Contabilidad es toda empresa o negocio que maneje recursos económicos; es decir, todo ente económico cuyo esfuerzo se oriente a ofrecer bienes y/o servicios que al ser obtenidos por el cliente producirán una renta y otras de carácter benéfico.

1.3.5 Campos especializados

ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro (2008, Pág. 19) manifiesta que: “La contabilidad es única en sus principios y múltiple en sus aplicaciones. En la actualidad se determinan campos especializados en esta área, de acuerdo con el objetivo que cumplen en cada caso; de tal manera que podemos hablar de contabilidad general, bancaria, gubernamental, de costos, etc., las cuales están destinadas a proporcionar información tanto a terceras personas relacionadas con la empresa como a la administración de la misma, para la toma de decisiones”.

La tesista opina que actualmente y según el objetivo que cumplen, tenemos diversos campos especializados de la contabilidad, diseñados de acuerdo a las necesidades de las empresas y encaminados a proporcionar información a los diferentes grupos de interés para la toma oportuna de decisiones.

Es así como podemos observar los siguientes campos especializados de la contabilidad:

1.3.5.1 Contabilidad comercial o general.- Se utiliza en los negocios de compra y venta de mercaderías y en la prestación de servicios no financieros.

1.3.5.2 Contabilidad de costos.- Se aplica en empresas manufactureras, mineras, agrícolas y pecuarias.

1.3.5.3 Contabilidad gubernamental.- Se utiliza en organismos y empresas estatales.

1.3.5.4 Contabilidad de instituciones financieras.- Es la aplicada en instituciones financieras para registrar depósitos en cuentas corrientes y de ahorro, liquidación de intereses, comisiones, cartas de crédito, giros y otros servicios bancarios.

1.4 Control Interno

1.4.1 Antecedentes

El origen del Control Interno suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Así como cambian los mercados y sus actores, de la misma manera ha evolucionado el Control Interno. Sus modificaciones se deben a la transformación de las estructuras organizacionales.

En América Latina la importancia de implantar Sistemas de Control Interno ha ido de la mano con las grandes transformaciones políticas y económicas que se suceden vertiginosamente. Es así que debido al mundo económico integrado que existe hoy en día, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de Control Interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO, el mismo que fue publicado en EE.UU. en 1992 y que surgió como una respuesta a las inquietudes que

planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Dicho informe fue adoptado por empresas públicas, privadas y mixtas de países como Colombia, Argentina, Venezuela y Ecuador. La importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las organizaciones ecuatorianas, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

En el Ecuador la Implantación de Sistemas de Control Interno ha sido la propuesta de muchos estudiantes universitarios que en sus trabajos de tesis han visto reflejada la necesidad de desarrollarla, además por las firmas privadas de auditoría, por órdenes efectuados por la Contraloría General del Estado y por la administración misma de las empresas, con la finalidad de salvaguardar sus recursos. En nuestro país existen algunas leyes y normas del sector público que enmarcan la existencia de un sistema de control en las entidades dependientes del Gobierno. Además, es necesario destacar el uso del Marco Integrado-Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador, CORRE; en el que se apoyan las organizaciones ecuatorianas para la implantación adecuada de sistemas de Control Interno, constituyéndose una herramienta vital para el crecimiento de las mismas.

1.4.2 Definición

CEPEDA ALONSO, Gustavo (2005, Pág. 4) manifiesta que Control Interno es: “El conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la administración, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y objetivos previstos”.

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág. 19) establece que: “El Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos

que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración”.

La investigadora cree que el Control Interno es el proceso que adopta la máxima autoridad de la organización y el resto de personal para salvaguardar sus recursos y para el cumplimiento efectivo, eficiente y eficaz de sus operaciones y consecuentemente el alcance de sus objetivos.

1.4.3 Importancia

MANTILLA, Samuel Alberto (2005, Pág. 7) determina que: “El control interno ayuda a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad; y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a conseguir información financiera confiable y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones evitando pérdida de reputación y otras consecuencias. En suma puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino”.

La postulante opina que la importancia del Control Interno se puede observar básicamente en que éste puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas institucionales, asegurando la información financiera y contable y a que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones vigentes.

1.4.4 Objetivos

ARENS, Alvin A. (2007, Pág. 270) establece que: “Un sistema de control interno consiste en políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas. A estas políticas y procedimientos a menudo se les denomina controles, y en conjunto, éstos comprenden el control interno de la entidad. Por lo general, la

administración cuenta con tres objetivos amplios para el diseño de un sistema de control interno efectivo”:

1.4.4.1 Confiabilidad de los informes financieros.- La administración es responsable de preparar los estados financieros para los acreedores, los inversionistas y los usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información, como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

1.4.4.2 Eficiencia y eficacia de las operaciones.- Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de los recursos con el fin de optimizar las metas de la organización.

1.4.4.3 Cumplimiento con las leyes y reglamentos.- Las organizaciones públicas, no públicas y sin fines de lucro deben seguir y cumplir con disposiciones legales así como con otras reglas y reglamentaciones.

La tesista cree que los objetivos del Control Interno se enmarcan básicamente en salvaguardar los recursos de la entidad, previniendo posibles falencias dentro de la actividad de la misma, vigilando que se cumplan con las disposiciones legales, manteniendo la eficiencia y efectividad de las operaciones, para de esta manera mantener su posición en el mercado.

1.4.5 Tipos de Controles

“ESTUPIÑAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Pág. 33” manifiesta que los tipos de controles son:

1.4.5.1 Detectivos.- Diseñados para detectar hechos indeseables. Detectan la manifestación, ocurrencia de un hecho.

1.4.5.1.1 Características

- Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran.
- Ejerce una función de vigilancia.
- Actúan cuando se evaden los preventivos.
- No evitan las causas, las personas involucradas.
- Conscientes y obvios, miden la efectividad de los controles preventivos.
- Más costosos, pueden implicar correcciones.

1.4.5.2 Preventivos.- Diseñados para prevenir resultados indeseables.

1.4.5.2.1 Características

- Están incorporados en los procesos de forma imperceptible.
- Pasivos contruidos dentro del sistema inconsciente.
- Guías que evitan que existan las causas.
- Impedimento a que algo suceda mal.
- Más barato. Evitan costos de correcciones.

1.4.5.3 Correctivos.- Diseñados para corregir efectos de un hecho indeseable.
Corrigen las causas del riesgo que se detectan.

1.4.5.3.1 Características

- Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma.
- Corrigen la evasión o falta de los preventivos.
- Ayuda a la investigación y corrección de causas.
- Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema.
- Mucho más costoso.
- Implican correcciones y reprocesos.

La tesista opina que los tres tipos de controles son indispensables en cualquier organización, ya que ayudan a prevenir, detectar y corregir posibles irregularidades y falencias que se presenten dentro de la misma; logando así la consecución de los objetivos institucionales.

1.4.6 Principios del Control Interno

CEPEDA ALONSO, Gustavo (2005, Pág. 13) manifiesta que: “El ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, y valoración de los costos ambientales”.

1.4.6.1 Igualdad.- El Sistema de Control interno debe velar que las actividades de la organización estén orientadas a un interés general.

1.4.6.2 Moralidad.- Todas las actividades no solo se deben realizar en base a las normas de la organización sino también en base a los principios éticos y morales.

1.4.6.3 Eficiencia.- Procura que en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad la provisión de bienes o servicios se haga el mínimo costo con la máxima eficiencia y el mejor uso de recursos.

1.4.6.4 Economía.- Vigila que la asignación de recursos sea adecuado.

1.4.6.5 Celeridad.- Uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización.

1.4.6.6 Imparcialidad y Publicidad.- Mayor transparencia en las acciones de la organización.

1.4.6.7 Valoración de costos ambientales.- La reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones.

La postulante manifiesta que los Principios del Control Interno se enmarcan en la consecución de los objetivos institucionales, velando siempre por la salvaguarda de sus activos mediante actividades eficientes y transparentes, pero no solo que vigilan el bienestar de los grupos de interés de la empresa, sino de la sociedad en sí, al procurar reducir el impacto ambiental negativo.

1.4.7 Clasificación del Control Interno

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág. 7) manifiesta que: “Para prevenir o detectar riesgos potenciales, la empresa establece controles administrativos y contables”.

1.4.7.1 El Control Interno Administrativo

Existe un solo Sistema de Control Interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- Coordinar sus funciones.
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.
- Mantener una ejecutoria eficiente.

1.4.7.2 El Control Interno Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- Que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y en el período contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de los estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- Que todo lo contabilizado exista y que esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.

La tesista cree que tanto el Control Interno administrativo como el Control Interno contable son importantes en una empresa, ya que constituyen el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas de la misma, así como la salvaguarda de sus activos y a la confiabilidad de los registros financieros.

1.4.8 Limitaciones del Control Interno

PANY, Kurt (2000, Pág. 180) manifiesta que: “El control interno puede ser efectivo para protegerse contra errores y contra fraudes y asegurar la confiabilidad de la información contable. Sin embargo, es importante reconocer la existencia de limitaciones inherentes del control interno. En el desempeño de los controles pueden cometerse errores como resultado de equívocos en instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Adicionalmente, sin la participación activa de la junta directiva y un departamento de auditoría interna efectivo, la alta gerencia puede invalidar fácilmente el control interno. Finalmente, las actividades de control dependientes de la separación de funciones pueden ser burladas por colusión entre empleados”.

La extensión de controles internos adoptados por organizaciones también está limitada por consideraciones de costo. Desde este punto de vista, no es factible establecer controles que proporcionen protección absoluta del fraude y el desperdicio; a este respecto lo mejor que puede lograrse es una seguridad razonable.

MANTILLA, Samuel A. (2005, Pág. 95) determina que: “El control interno ha sido visto por algunos observadores como el que asegura que una entidad no fallará, esto es, que la entidad siempre conseguirá sus objetivos de operación financieros y de cumplimiento. En este sentido, el control interno algunas veces es

visto como la cura para todos los males reales y potenciales de los negocios. Este punto no es correcto, el control interno no es una panacea”.

La investigadora opina que el Control Interno puede ser efectivo para proteger a la empresa contra errores y fraudes, sin embargo; éste no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa una garantía total en cuanto a la consecución de los objetivos institucionales.

Se deben distinguir dos conceptos a la hora de considerar las limitaciones del Control Interno:

- El Control Interno funciona a diferentes niveles con respecto a los diferentes objetivos. En el caso de los objetivos operacionales el control interno no puede proporcionar ni siquiera una seguridad razonable de que se conseguirán los objetivos.
- El Control Interno no puede proporcionar una seguridad "absoluta" con respecto a cualquiera de las categorías de objetivos (Operacionales, Información Financiera y Cumplimiento).

Existen varios factores que influyen colectivamente en reforzar el concepto de seguridad razonable, como el efecto acumulativo de los controles. No obstante, se presentan determinados hechos o circunstancias que son ajenos al Control Interno, y por otra parte ningún sistema hará lo que se quiera que haga, a lo sumo se podrá esperar la obtención de una seguridad razonable.

1.4.8.1 Juicios.- La eficiencia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, siendo éstas tomadas dentro de límites temporales, de acuerdo a la información disponible y usualmente bajo presión.

1.4.8.2 Resquebrajamientos.- A pesar de que existan controles internos bien diseñados, éstos pueden resquebrajarse. El personal puede interpretar mal las

instrucciones. Se pueden hacer juicios equivocados, o cometer errores debido a negligencia, distracción o fatiga.

1.4.8.3 Desbordamiento de la Administración.- Significa el violar las políticas o los procedimientos preestablecidos con propósitos ilegítimos con la intención de que el personal obtenga o acreciente la presentación de la condición financiera o del estado de cumplimiento de una entidad.

1.4.8.4 Colusión.- Las actividades colusorias, es decir aquellos acuerdos secretos de cooperación para propósitos ilegales; de dos o más individuos pueden derivar en fallas de control.

1.4.8.5 Costos versus Beneficios.- Los recursos tienen siempre limitaciones, por tal razón toda organización que decida adoptar controles internos, debe considerar lo relativo a los costos y beneficios derivados de establecerlos.

1.5 Normas Técnicas de Control Interno

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO (Pág. 36) establece que: “Las Normas Técnicas de Control Interno son disposiciones dictadas por la autoridad competente para establecer responsabilidades y definir los pasos o procedimientos que se deben seguir para alcanzar objetivos”.

La investigadora cree que las Normas Técnicas de Control Interno están diseñadas para definir responsabilidades y los procedimientos para la consecución de objetivos.

Las normas indicadas anteriormente se orientan específicamente al Sector Público, por lo que para la presente investigación se cree conveniente el estudio y análisis de otras normas que de acuerdo a su índole e importancia ayudarán a desarrollar de mejor manera la propuesta.

1.6 Normas Generales de Control Interno

VÁZQUEZ, Jorge Rubén (2006, Pág. 137) determina que: “Un correcto sistema de control interno es desarrollado y ejecutado en la organización en forma integral. Controla y supervisa todas las actividades que conforman las operaciones realizadas y asegura que todos los procedimientos operativos cuenten con un adecuado sistema de autorización y estén diseñados de manera tal que exista oposición de intereses entre los sectores intervinientes. Es necesario, también, contar con el trabajo de supervisores, encargados de verificar el correcto desarrollo de controles estipulados”.

La investigadora opina que para que un Sistema de Control Interno funcione adecuadamente, debe contar con la predisposición de todos los empleados de la empresa; aún más de los supervisores y directivos, puesto que éstos son los que estarán encargados de verificar su correcto desarrollo.

A continuación se presentan las normas generales de Control Interno, las cuales es conveniente aplicar para obtener eficiencia y seguridad en los procedimientos administrativos y contables de las organizaciones con la participación de todos sus miembros:

1.6.1 Normas de Ambiente de Control

1.6.1.1 Integridad y valores éticos.- El Directorio debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

1.6.1.2 Competencia profesional.- Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

1.6.1.3 *Atmósfera de confianza mutua.*- Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

1.6.1.4 *Filosofía y estilo de la dirección.*- El directorio debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos.

1.6.1.5 *Misión, objetivos y políticas.*- La misión, los objetivos y las políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicitados en documentos oficiales.

1.6.1.6 *Organigrama.*- Toda empresa debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

1.6.1.7 *Asignación de autoridad y responsabilidad.*- Toda empresa debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de éstos.

1.6.1.8 *Políticas y prácticas en personal.*- La conducción y tratamiento del personal de la empresa debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

1.6.1.9 *Comité de Control.*- En cada empresa deberá constituirse un Comité de Control, integrado al menos, por un funcionario del máximo nivel y el auditor interno. Su objetivo general es la vigilancia del adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno y el mejoramiento continuo del mismo.

1.6.2 Normas de Evaluación de Riesgos

1.6.2.1 Identificación del riesgo.- Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta la empresa en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

1.6.2.2 Estimación del riesgo.- Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

1.6.2.3 Determinación de los objetivos de control.- Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, el directorio y la gerencia deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

1.6.2.4 Detección del cambio.- Toda empresa debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente los cambios registrados o inminentes en el ambiente interno y externo, que puedan conspirar contra la posibilidad de alcanzar sus objetivos en las condiciones deseadas.

1.6.3 Normas de Actividades de Control

1.6.3.1 Separación de tareas y responsabilidades.- Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes. El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

1.6.3.2 Coordinación entre áreas.- Cada área o subárea de la empresa debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o subáreas.

1.6.3.3 Documentación.- La estructura del Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados y la documentación debe estar disponible para su verificación. Toda empresa debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

1.6.3.4 Niveles definidos de autorización.- Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

1.6.3.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos.- Las transacciones y los hechos que afectan a la empresa deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados. Las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

1.6.3.6 Acceso restringido a los recursos, activos y registros.- El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización, con la finalidad de no ocasionar pérdidas innecesarias de activos y de los demás recursos organizacionales.

1.6.3.7 Rotación del personal en las tareas claves.- Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones.

1.6.3.8 Control del sistema de información.- El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

1.6.3.9 Control de la tecnología de información.- Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

1.6.3.10 Indicadores de desempeño.- Todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación.

1.6.3.11 Función de Auditoría Interna independiente.- La Unidad de Auditoría Interna de la empresa debe depender del directorio y sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

1.6.4 Normas de Información y Comunicación

1.6.4.1 Información y responsabilidad.- La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados.

1.6.4.2 Contenido y flujo de la información.- La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel decisional. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo competente, con los objetivos y metas fijados.

1.6.4.3 Calidad de la información.- La información disponible en la empresa debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.

1.6.4.4 El sistema de información.- El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones de la empresa. Deberá servir para: tomar decisiones a todos los niveles, evaluar el desempeño de la empresa, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades, operaciones, etc., rendir cuenta de la gestión.

1.6.4.5 Flexibilidad al cambio.- El sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando la empresa cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia. Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse.

1.6.4.6 Compromiso de la autoridad superior.- El interés y el compromiso del directorio de la empresa con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

1.6.4.7 Comunicación, valores organizacionales y estrategias.- El proceso de comunicación de la empresa, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

1.6.4.8 Canales de comunicación.- Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas. El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información.

1.6.5 Normas de supervisión

1.6.5.1 Evaluación del Sistema de Control Interno.- El directorio de la empresa y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable.

1.6.5.2 Eficacia del Sistema de Control Interno.- El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que el directorio al que apoya cuenta con una seguridad razonable en:

- a) La información acerca del avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia;
- b) La confiabilidad y validez de los informes y estados financieros;
- c) El cumplimiento de la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas; y,
- d) Los procedimientos emanados del propio organismo.

1.7 Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC)

Mediante resolución FNCE 07.08.99 se emitieron las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, NEC, relacionadas con la preparación y presentación de estados financieros sujetas al control de la Superintendencia de Bancos, Superintendencia de Compañías y Servicio de Rentas Internas. La Federación Ecuatoriana de Contadores del Ecuador adoptó los contenidos básicos de las Normas Internacionales de Contabilidad emitidas por la Federación Mundial de Contadores y las adaptó a las necesidades del país.

Para ello, se emitieron las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, con lo cual se ha dado un gran paso en la modernización de la profesión contable, al unificar el criterio profesional y asegurar una mejor preparación y presentación de los estados financieros.

1.7.1 Presentación de estados financieros

El objetivo de esta Norma es prescribir las bases de presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar la comparabilidad con los estados financieros de períodos anteriores de la misma empresa y con los estados financieros de otras empresas. Para lograr este objetivo, esta Norma establece consideraciones generales para la presentación de los estados financieros, orientación para su estructura y requerimientos mínimos para el contenido de los estados financieros. El reconocimiento, medición y revelación de transacciones y eventos específicos son tratados en otras Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

1.7.2 Revelación en los estados financieros de bancos y otras instituciones financieras similares

Para fines de esta Norma, el término “banco” incluye todas las instituciones financieras, una de las principales actividades es aceptar depósitos y préstamos con el fin de prestar e invertir, y que están dentro del alcance de la legislación bancaria o similar.

Los bancos representan un sector importante que incluye en los negocios mundiales. Las operaciones de los bancos, y por tanto sus principios de contabilidad e información son diferentes de los de otras empresas comerciales. Esta Norma reconoce sus necesidades especiales.

1.7.3 Estados de flujo efectivo

La información sobre los flujos de efectivo de una empresa es útil para proporcionar a los usuarios de estados financieros una base para evaluar la habilidad de la empresa para generar efectivo y sus equivalentes y las necesidades de la empresa en las que fueron utilizados dichos flujos de efectivo. Las decisiones económicas que toman los usuarios requieren una evaluación de la habilidad de una empresa para generar efectivo y sus equivalentes, así como la oportunidad y certidumbre de su generación.

El objetivo de esta norma es requerir la presentación de información acerca de los cambios históricos en el efectivo y sus equivalentes de una empresa, por medio de un estado de flujos de efectivo por las actividades operativas, de inversión y financiamiento durante el período.

1.7.4 Contingencias y sucesos que ocurren después de la fecha del balance

Esta Norma debe aplicarse en la contabilización y revelación de contingencias, y sucesos que ocurren después de la fecha del balance. Se excluyen del alcance los temas siguientes que pueden dar por resultado la existencia de contingencias:

- a) Pasivos de compañías de seguros de vida derivados de pólizas emitidas;
- b) Obligaciones derivadas de planes de pensiones;
- c) Compromisos originados por contratos de arrendamiento a largo plazo; e,
- d) Impuesto a la renta.

Los siguientes términos se usan en esta Norma con los significados que se indican:

1.7.4.1 Contingencia.- Es una condición o situación cuyo resultado final, ganancia o pérdida, sólo se confirmará si acontecen o dejan de acontecer uno o más sucesos futuros inciertos.

1.7.4.2 Sucesos que ocurren después de la fecha del balance.- Son aquellos acontecimientos tanto favorables como desfavorables, que ocurren entre la fecha del balance y la fecha en que se autoriza la emisión de los estados financieros.

Pueden identificarse dos tipos de sucesos:

- a) Los que proporcionan prueba adicional de condiciones que existían a la fecha del balance, y
- b) Los que son indicadores de condiciones surgidas posteriormente a la fecha del balance.

1.7.5 Utilidad o pérdida por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables

El objetivo de esta Norma es señalar la clasificación, revelación y tratamiento contable de ciertas partidas en el estado de resultado de modo que todas las empresas lo preparen y presenten sobre una base consistente. Esto aumenta la comparabilidad con los estados financieros de períodos anteriores de la empresa así como con los estados financieros de otras empresas. Consecuentemente esta Norma requiere la clasificación y revelación separada de las partidas extraordinarias y la revelación de ciertas partidas de las ganancias o pérdidas por actividades ordinarias.

1.7.6 Revelaciones de partes relacionadas

Esta Norma trata solamente las relaciones de partes relacionadas que se describen en los siguientes párrafos (a) a (e):

a) Empresas que directa o indirectamente, a través de uno o más intermediarios controlan o son controladas por, o están bajo un control común de la empresa informante (esto incluye a compañías tenedoras, subsidiarias y subsidiarias asociadas);

b) Empresas asociadas (véase la Norma relacionada con la Contabilización de Inversiones en Asociadas);

c) Personas que poseen, directa o indirectamente, un interés en el derecho de voto de la empresa informante, lo que les da a ellos influencia significativa sobre la empresa, y los miembros cercanos de la familia de esas personas (miembros cercanos de la familia de una persona son aquellos de los que puede esperarse que influyeran a o sean influenciados por esa persona en sus tratos con la empresa);

d) Personal gerencial clave, esto es, aquellas personas que tienen autoridad y responsabilidad en las actividades de planeación, dirección y control de la empresa informante, incluyendo directores y funcionarios de las empresas y miembros cercanos de las familias de éstos; y

e) Empresas en las cuales, directa o indirectamente, cualquiera de las personas descritas en los incisos (c) o (d) anteriores posee un interés importante en el derecho de voto, o sobre las cuales, esa persona puede ejercer una influencia significativa. Esto incluye a empresas propiedad de los directores y a accionistas mayoritarios de la empresa informante y a empresas que tienen a un miembro clave de la gerencia en común con la empresa informante.

1.7.7 Efectos de las variaciones en tipos de cambio de moneda extranjera

Una empresa puede llevar a cabo actividades extranjeras en dos formas: puede tener transacciones en moneda extranjera o puede tener operaciones extranjeras. Para incluir las transacciones en moneda extranjera y las operaciones extranjeras en los estados financieros de una empresa, las transacciones deben ser expresadas en la moneda en que informa la empresa y los estados financieros de las operaciones extranjeras deben ser traducidos a la moneda en que informa la empresa.

Los temas principales en la contabilidad de transacciones en moneda extranjera y de operaciones extranjeras son decidir qué tasa de cambio usar y cómo reconocer en los estados financieros el efecto financiero de los cambios en las tasas de cambio.

1.7.8 Reportando información financiera por segmentos

El objetivo de esta Norma es establecer los principios para el reporte de la información financiera por segmentos - información acerca de los diferentes tipos de productos y servicios que una empresa produce y de las diferentes áreas geográficas en las que opera - para ayudar a los usuarios de los estados financieros a:

- a) Entender mejor el desempeño pasado de la empresa;
- b) Evaluar mejor los riesgos y resultados de la empresa; y,
- c) Hacer juicios más fundamentados acerca de la empresa como un todo.

1.7.9 Ingresos

La utilidad se define como aumentos en los beneficios económicos durante el período contable en la forma de entradas o incrementos de activos o disminuciones de pasivos que resultan en aumentos de capital, distintos a aquellos que se refieren a contribuciones de los participantes en el capital. La utilidad abarca tanto a los ingresos como a las ganancias. Ingreso es la utilidad que se origina en el curso de las actividades ordinarias de una empresa y es llamado con una variedad de nombres diferentes incluyendo ventas, comisiones, intereses, dividendos y regalías. El objetivo de esta Norma es prescribir o señalar el tratamiento contable del ingreso que se origina de ciertos tipos de transacciones y eventos.

1.7.10 Costos de financiamiento

El objetivo de esta Norma es prescribir o señalar el tratamiento contable para los costos de financiamiento. Esta Norma generalmente requiere la consideración inmediata como gastos de los costos de financiamiento. Sin embargo, la capitalización de los costos de financiamiento incurridos durante la adquisición, construcción o producción de un activo calificable se permite como un tratamiento alternativo permitido.

1.7.11 Inventarios

El objetivo de esta Norma es prescribir o señalar el tratamiento contable para inventarios bajo el sistema de costo histórico. Un tema primordial en la contabilidad de inventarios es la calidad de costo que ha de ser reconocida como un activo y mantenida en los registros hasta que los ingresos relacionados sean reconocidos. Esta Norma proporciona más guías prácticas sobre la determinación del costo y su subsecuente reconocimiento como un gasto, incluyendo cualquier disminución a su valor neto de realización.

1.7.12 Propiedades: Planta y equipo

El objetivo de esta Norma es señalar el tratamiento contable para las propiedades, planta y equipo (también llamados activos fijos). Los temas principales en la contabilidad de propiedades, planta y equipo son: el momento indicado de reconocimiento de los activos, la determinación de sus valores en libros y los cargos por depreciación que deben ser reconocidos en relación con ellos, y la determinación y tratamiento contable de otras disminuciones en los valores en libros.

1.7.13 Contabilización de la Depreciación

Esta Norma se aplica a todos los activos depreciables exceptuando:

- a) Propiedades, planta y equipo (ver Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 12 referente a Propiedades, Planta y Equipo);
- b) Bosques y recursos naturales renovables similares;
- c) Gastos de exploración y extracción de minerales, petróleo, gas natural y recursos no renovables similares;
- d) Gastos de investigación y desarrollo (ver Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 14 referente a Costos de Investigación y Desarrollo).
- e) Crédito mercantil (ver Norma referente a Combinaciones de Negocios).

1.7.14 Costos de investigación y desarrollo

El objeto de esta Norma es prescribir o señalar el tratamiento contable para los costos de investigación y desarrollo. El tema primordial en la contabilidad de los costos de investigación y desarrollo es si tales costos deben ser reconocidos como un activo o como un gasto.

1.7.15 Contratos de construcción

El objetivo de esta Norma es señalar el tratamiento contable de los ingresos y costos asociados con los contratos de construcción. A causa de la naturaleza de la actividad desempeñada en los contratos de construcción, la fecha en que se inicia la actividad del contrato y la fecha cuando la actividad es completada generalmente caen en diferentes períodos contables. Por lo tanto el asunto primordial al contabilizar los contratos de construcción es la asignación de los ingresos y los costos del contrato a los períodos contables en los que se realiza el trabajo de construcción.

1.7.16 Corrección monetaria integral de estados financieros

Esta Norma debe aplicarse a los estados financieros básicos, incluyendo los estados financieros consolidados, de cualquier empresa que informa en la moneda de una economía con variaciones significativas en el poder adquisitivo de la moneda. En una economía donde las variaciones en el poder adquisitivo de la moneda son significativas no es útil informar los resultados de operación y la posición financiera en la moneda local sin ajustarlos. El dinero pierde poder adquisitivo a tal velocidad que la comparación de las cifras de las transacciones y otros eventos que ocurrieron en diferentes fechas, aun dentro del mismo período contable, resulta engañosa.

1.7.17 Conversión de estados financieros para efectos de aplicar el esquema de dolarización

El objetivo de esta Norma es definir el tratamiento contable para ajustar los estados financieros expresados en sucres como procedimiento previo a la conversión a dólares de los Estados Unidos de América; y, definir el criterio a utilizar para convertir los estados financieros expresados en sucres a dólares de Estados Unidos de América.

1.7.18 Contabilización de las inversiones

Esta Norma debe ser aplicada para la contabilización y revelación de las inversiones. Ésta no trata las bases para el reconocimiento de intereses, regalías, dividendos y rentas ganadas sobre inversiones, las cuales están cubiertas por la Norma Ecuatoriana de Contabilidad 9; Ingresos, las inversiones en subsidiarias, las inversiones en asociadas, el crédito mercantil, patentes, marcas de fábrica y activos similares; los arrendamientos financieros y las inversiones de planes de beneficios por retiro de empresas de seguros de vida.

1.7.19 Estados financieros consolidados y contabilización de inversiones en subsidiarias

Esta Norma trata la preparación y presentación de los estados financieros consolidados para un grupo de empresas bajo el control de una empresa. Esta Norma trata también la contabilización de inversiones en subsidiarias en los estados financieros individuales de la matriz.

1.7.20 Contabilización de inversiones en asociadas

Esta Norma trata la contabilización que hace un inversionista de sus inversiones en asociadas.

Entendiendo como asociada, una empresa en la cual el inversionista tiene influencia significativa y que no es subsidiaria ni un “Joint Venture” del inversionista.

1.7.21 Combinación de negocios

El objetivo de esta Norma es señalar el tratamiento contable para las combinaciones de negocios. La Norma cubre tanto la adquisición de una empresa por otra, como también la rara situación de una unión de intereses cuando un adquirente no puede ser identificado. Contabilizar una adquisición implica la determinación del costo de la adquisición, asignación del costo sobre los activos y pasivos identificables de la empresa que está siendo adquirida y contabilizar el crédito mercantil o crédito mercantil negativo resultante, tanto en la adquisición como subsecuentemente. Otros temas contables incluyen la determinación del monto de interés minoritario, contabilidad de adquisiciones que ocurren durante un período de tiempo, cambios subsecuentes en el costo de adquisición o en la identificación de activos, pasivos y las revelaciones requeridas.

1.7.22 Operaciones discontinuadas

El objetivo de esta Norma es establecer principios para reportar información acerca de operaciones discontinuadas o en proceso de discontinuación, con la cual se refuerza la habilidad de los usuarios de los estados financieros de hacer proyecciones de los flujos de caja de una empresa, la capacidad de ganancias, y la posición financiera con la segregación de información acerca de operaciones discontinuadas o en proceso de discontinuación y operaciones continuas.

1.7.23 Utilidades por acción

El objetivo de esta Norma es señalar principios para la determinación y presentación de las utilidades por acción, para mejorar las comparaciones del

rendimiento entre diferentes empresas en el mismo período y entre diferentes períodos contables para la misma empresa. El enfoque de esta Norma está en el cálculo de denominador de las utilidades por acción. Sin embargo, la información de las utilidades por acción tiene limitaciones, debido a las diferentes políticas contables que se utilizan para la determinación de las “utilidades”, un denominador determinado en forma consistente aumenta el valor de la información financiera.

1.7.24 Contabilización de subsidios del gobierno y revelación de información referente a asistencia gubernamental

El objetivo de esta Norma es precisar el tratamiento contable de la revelación de subsidios gubernamentales, así como de otra ayuda gubernamental. En este sentido, define conceptos que ayudan a una mejor comprensión de este pronunciamiento, tales como: subsidios relacionados con bienes de capital, subsidios relacionados con las utilidades, préstamos susceptibles de condonación, valor justo. Incluye comentarios sobre los puntos necesarios para asegurar una adecuada revelación de las políticas contables adoptadas para subsidios y ayuda gubernamental, incluyendo los métodos de presentación en los estados financieros.

1.7.25 Activos intangibles

El objetivo de esta Norma es prescribir el tratamiento contable de los activos intangibles, que no estén contemplados específicamente en otra Norma de Contabilidad. Esta Norma exige que las empresas procedan a reconocer un activo si, y solo si, se cumplen ciertos criterios. La Norma especifica también cómo determinar el valor en libros de los activos intangibles, y exige que se efectúen ciertas revelaciones sobre activos intangibles.

1.7.26 Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes

El objetivo de esta Norma es asegurar que se utilicen las bases apropiadas para el reconocimiento y la medición de las provisiones, activos y pasivos de carácter contingente, así como que se revele la información complementaria suficiente, por medio de las notas a los estados financieros, como para permitir a los usuarios comprender la naturaleza, calendario de vencimiento de importes, de las anteriores partidas.

1.7.27 Deterioro del valor de los activos

El objetivo de esta Norma es establecer los procedimientos que una empresa debe aplicar para asegurar que el valor de sus activos no supera el importe que puede recuperar de los mismos. Un determinado activo estará contabilizado por encima de su importe recuperable cuando su valor en libros exceda del importe que se puede recuperar del mismo a través de su uso o de su venta. Si este fuera el caso, el activo se calificaría como deteriorado, y la Norma exige que la empresa reconozca contablemente la correspondiente pérdida del valor por deterioro, y se exige que suministre determinada información referente a los activos que hayan sufrido este tipo de deterioro de valor.

1.8 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

1.8.1 Antecedentes

Mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 emitida por el Superintendente de Compañías, publicada en el Registro Oficial No. 348 del lunes 4 de septiembre del 2006, se normó lo siguiente:

Artículo 1.- Adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera, “NIIF”.

Artículo 2.- Disponer que las Normas Internacionales de Información Financiera, “NIIF”, sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas a control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero del 2009.

Artículo 3.- A partir de la fecha mencionada en el artículo anterior, derogase la Resolución No. 99.1.3.3.007 de 25 de agosto de 1999, publicada en el Registro Oficial No. 270 de 6 septiembre de 1999 y Resolución No. 02.Q.ICI.002 de 18 de marzo del 2002, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 4 de 18 de septiembre del 2002, mediante las cuales esta Superintendencia dispuso que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad de la 1 a la 15 y las Normas Ecuatorianas de Contabilidad de la 18 a la 27, respectivamente, sean de aplicación obligatoria por parte de las entidades sujetas a su control y vigilancia.

1.8.2 Detalle de las NIIF vigentes

- 1.- Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF;
- 2.- Pagos basados en Acciones;
- 3.- Combinación de Negocios;
- 4.- Contratos de Seguros;
- 5.- Activos destinados a la venta y operaciones en discontinuación;
- 6.- Exploración y Evaluación de Recursos Minerales; e,

7.- Instrumentos Financieros: Información a Revelar.

1.8.3 Aplicación de las NIIF

Requieren que obligatoriamente se cumpla con los siguientes mandatos:

- a.- Para la preparación de estados financieros deben involucrarse todas las NIIF, siguiendo en forma rigurosa paso a paso para formular el Balance Inicial;
- b.- Se deben reconocer todos los activos y pasivos requeridos por las NIIF;
- c.- No se deben reconocer activos y pasivos que las NIIF no permitan reconocer;
- d.- Reclasificar activos, pasivos y patrimonio clasificados o identificados de acuerdo con otros principios o normas que en la actualidad no concuerdan con NIIF; y,
- e.- Aplicar las NIIF en la medición de todos los activos y pasivos reconocidos.

1.8.4 Puntos de interés a tomarse en cuenta

- 1.- La NIIF No. 1 permite algunas excepciones a los “mandatos” anteriormente expuestos, particularmente en ciertas áreas o resultados, por ejemplo: el Costo de Cumplir pueda exceder a los beneficios de los usuarios de estados financieros;
- 2.- Prohíbe la aplicación retrospectiva, de manera preferente cuando se deben ejercer ciertos juicios sobre condiciones pasadas, luego de que se sabe o se conoce el resultado final;

3.- Requiere obligatoriamente revelaciones que expliquen en forma clara, como afecta la transición de los PCGA anteriores hacia NIIF, la posición financiera, resultados y flujos de caja;

4.- Esta NIIF aplica para estados financieros cuyos periodos comenzarán en o después de enero 1 del 2008 (fecha de transición para Ecuador);

5.- Debe ser aplicada en los primeros estados financieros anuales y en cada uno de los periodos intermedios presentados de acuerdo con la NIC No. 34 “Información Financiera Intermedia”.

1.8.5 Procesos para la aplicación de las NIIF

Se considera que necesariamente y por obligación deben existir procesos para su aplicación, entre los cuales se mencionan los siguientes:

1.- Conocimiento previo de las operaciones del Ente: Es importante conocer en forma previa el objetivo de la Entidad, involucrando sus políticas contables aplicadas en la preparación de estados financieros.

2.- Diagnóstico preliminar: Una vez identificadas las operaciones, se debe diagnosticar la viabilidad de aplicación de las NIIF observando las reglas que rigen para su implementación por primera vez.

3.- Capacitación: El personal inmerso en las operaciones contables y financieras de la entidad, deberá encontrarse perfectamente capacitado en el conocimiento y aplicación de las NIIF.

4.- Evaluaciones: Cumplidos los procesos anteriores, se realizará una evaluación de los componentes de los estados financieros, que deberán ser debidamente clasificados por cuentas o grupos de cuentas, con el fin de depurar la información constante en ellos (se recomienda realizar estas actividades al cierre del periodo

en diciembre 31 del 2007). En este proceso debe existir la aceptación y aprobación de los respectivos ajustes y/o reclasificaciones de cuentas por parte de la Gerencia General o el Organismo Administrativo Superior.

5.- Conversión inicial de estados financieros: Reconocidos razonablemente los activos, pasivos y patrimonio (diciembre 31/2007), la Entidad estará en capacidad técnica de realizar la Conversión de estados financieros en la fecha de transición: Enero 1 del 2008.

6.- Requerimientos mínimos o básicos: Los administradores de las entidades tendrán que aceptar el cambio de cifras en los balances; así como el cambio de los procesos para generar información financiera; de igual forma el personal debe cambiar en su pensamiento conceptual para operar y generar información con aplicación de NIIF, y de igual manera deben cambiar los sistemas de información. En conclusión es un cambio radical y general tanto de los agentes como de los medios.

7.- Implementación: Mediante los procesos indicados, se obtendrán los primeros estados financieros de forma comparativa: ejercicios económicos 2008 y 2009 bajo NIIF.

1.8.6 Los estados financieros preparados con aplicación de NIIF y los posibles impactos tributarios

Para el pago de Impuesto a la Renta en concordancia con las leyes vigentes de la materia, siempre seguirá existiendo la Conciliación Tributaria, proceso que depura tanto los ingresos gravables como los gastos/costos no deducibles; por consiguiente, el interés fiscal no estará ajeno a los cambios contables que experimentará el país en materia de las NIIF.

1.9 Normas de Auditoría

1.9.1 Definición

PIMENTEL JIMÉNEZ, Héctor (2008, Pág. 11) manifiesta que las Normas de Auditoría son: “Los requisitos mínimos de calidad, y de orden general, relativos a la personalidad del auditor y al trabajo que desempeña, los cuales deben observarse en las prácticas de auditoría de tipo profesional”.

La tesista opina que las Normas de Auditoría son relativas a la personalidad del auditor y por ende a su labor, las cuales deben ser observadas en el trabajo profesional del mismo para su correcto y eficaz desempeño.

1.9.2 Normas Generales o Personales

1.9.2.1 Tener entrenamiento técnico adecuado, y la experiencia y conocimientos propios del auditor.- A esta norma se le debe dar el siguiente alcance: la preparación preliminar en las escuelas superiores y la obtención del título de contador público no puede ni debe ser el punto final a la educación contable recibida, y nunca debe terminar puesto que la contabilidad está en constante evolución y responde a las necesidades del mundo de los negocios y las finanzas en las cuales presta sus servicios.

1.9.2.2 Estar obligado a mantener una actitud de dependencia en todas las cuestiones relacionadas con el trabajo que hay que desarrollar.- Esta segunda norma de carácter general y personal se interpreta en el sentido de que en todos los asuntos relacionados con su cometido, el o los auditores conserven su independencia mental ya que ésta, tanto histórica como filosóficamente, es el pilar sobre el que se apoya la profesión del contador público, y de su preservación dependen la fuerza y la importancia de la profesión.

1.9.2.3 Desarrollar la revisión y la preparación del informe con celo profesional propio.- Esta tercera norma requiere que la revisión, el desarrollo y la preparación del informe se realice con el celo propio de un profesional, es decir mantener el cuidado en la aplicación de sus conocimientos.

1.9.3 Normas relativas a la ejecución del trabajo

1.9.3.1 Planeación y supervisión adecuada del trabajo de auditoría.-

Planear significa hacer planes, es decir tomar decisiones anticipadamente de lo que se va a ejecutar, decidir previa y anticipadamente cuáles procedimientos de auditoría van a emplearse, qué extensión se dará a estas pruebas, con qué oportunidad se aplicarán y en cuáles papeles de trabajo se registrarán sus resultados; y como aparejo a todo esto, también se debe tomar en cuenta qué personal y de qué calidad deberá asignarse en el trabajo por desarrollar.

1.9.3.2 Estudio y evaluación apropiada del control interno existente en la empresa.-

La adecuada evaluación del Sistema de Control Interno requiere no solamente de un conocimiento de los procedimientos en uso y un entrenamiento de su función y limitaciones, sino también un grado de seguridad razonable de que los procedimientos operan actualmente conforme están planeados.

1.9.3.3 Obtención de evidencia suficiente y competente.-

La evidencia será suficiente cuando, ya sea por los resultados de una sola persona prueba, o por la concurrencia de resultados de varias pruebas diferentes, el auditor, y cualquier persona con la capacidad necesaria, podría adquirir *certeza moral* de que los registros que se están tratando de aprobar o los criterios cuya corrección se están juzgando, han quedado satisfactoriamente comprobados.

1.9.4 Normas relativas a la información y dictámenes

1.9.4.1 Aclaración de la relación del contador público con los estados financieros en los que aparezca el nombre y la anotación de que es contador público.- El significado de esta norma consiste en que el auditor debe aclarar la relación que guarda con los estados financieros, en los que su nombre esté asociado.

1.9.4.2 Expresión clara de que los estados financieros presentan de modo razonable la situación financiera y los resultados de operación de la empresa, y que éstos fueron formulados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.- Se refiere a situaciones de hecho, en otras palabras, los estados financieros son razonables o no lo son, y están formulados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o no lo están.

1.9.4.3 Declaración expresa de que los principios de contabilidad han sido observados consistentemente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.- No solo es necesario saber que el negocio está utilizando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, también es necesario y fundamental saber que esos principios están siendo observados consistentemente de un año a otro, para que la comparación de los estados financieros pueda ser de utilidad y también para que sirva de apoyo a la norma de cuidado razonable.

1.9.4.4 Suficiencia de las declaraciones informativas, salvo declaración expresa en contrario.- Si el auditor no manifiesta expresamente una insuficiencia en las declaraciones que aparecen en los estados financieros, éstas se consideran adecuadas, es decir, que constituyen un reflejo razonable de la situación del negocio y de las operaciones efectuadas por él.

1.9.4.5 Opinión con salvedades y negación de opinión.- La opinión con salvedades significa que ésta va acompañada de algunas excepciones con su

debida explicación, pero que, *sustancialmente*, no modificarán su contenido al considerar los estados financieros en conjunto.

También puede ser que las excepciones que el auditor tenga que hacer a sus afirmaciones generales sean de una importancia tal que se altere por completo la información contenida en los estados financieros, en cuyo caso el contador público no estará en condiciones de dar una opinión profesional sobre dichos estados tomados como un todo. Esto puede deberse a varios motivos, entre los que podemos señalar los siguientes: desviación grave en la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; omisión de procedimientos de auditoría necesarios; que los resultados arrojados por la aplicación de procedimientos necesarios no suministren los elementos de juicio para poder sostener una opinión profesional; que el resultado no proporcione la certeza moral indispensable para emitir una opinión, etc. Sin importar qué caso particular obligue al auditor a enfrentar esta situación, él tiene la obligación de declarar expresamente que no está en condiciones de expresar una opinión profesional sobre los estados financieros tomados en conjunto y expresar las razones por lo que no están en condiciones de hacerlo, esto es lo que se conoce como “negación de opinión”.

1.10 Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador - (CORRE)

En el Ecuador el Control Interno que asumen las empresas está basado en el uso del Marco Integrado CONTROL DE LOS RECURSOS Y LOS RIESGOS - ECUADOR - (CORRE), el cual fue elaborado por el Proyecto Anticorrupción ¡Sí se puede!, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Para la elaboración del denominado CORRE, se tomaron como base técnica los estudios realizados por el Committee of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992; y, la Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado emitido en 2004 cuya traducción al español fue realizada por Price Waterhouse&Cooper y

el Instituto de Auditores Internos de España. Además de los dos estudios indicados, se consideró como fundamento el Marco Integrado de Control Interno conocido como MICIL, elaborado en el año 2004, por el ecuatoriano Edison Estrella con el auspicio del Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas.

Mario Andrade Trujillo asesor del Proyecto Anticorrupción ¡Sí se puede!, recopiló los informes y estudios antes mencionados, los analizó, introdujo cambios o incorporó textualmente pronunciamientos de aplicación general, para obtener una versión que integre de manera profesional, en un solo documento: el Informe COSO, MICIL y la Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado.

Es así como se obtuvo el CORRE, el mismo que presenta actuales conceptos referentes al Control Interno, los cuales son necesarios para la administración eficiente de las organizaciones. Además hace énfasis en los valores éticos y complementa las normas de Control Interno emitidas por los organismos de control y las fortalece.

1.10.1 Componentes del CORRE

1.10.1.1 Ambiente Interno de Control

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

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la

alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, de los demás agentes de la organización. Constituye la base de todos los demás elementos del control interno, aportando disciplina y estructura.

1.10.1.2 Establecimiento de Objetivos

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

1.10.1.2.1 Objetivos Estratégicos.- Los objetivos estratégicos son de alto nivel, están alineados con la misión de la entidad y le dan su apoyo. Reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sus grupos de interés.

1.10.1.2.2 Objetivos Específicos.- Los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo, período, responsables, recursos, productos, factores críticos de éxito, formas de medición, informes, impactos, entre otros. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal en todos los niveles alcance suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad. Todas las personas, en los diferentes niveles de la organización, deben tener una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para medir lo que se consiga. A pesar de existir diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias como las siguientes:

1.10.1.2.2.1 Objetivos operativos.- Representan la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguardia de recursos frente a pérdidas o usos indebidos.

1.10.1.2.2.2 Objetivos de información.- La información también está relacionada con los documentos preparados para su difusión externa, como es el caso de los estados financieros y sus notas de detalle, los comentarios y análisis de la dirección y los informes presentados a entidades reguladoras.

1.10.1.2.2.3 Objetivos de cumplimiento.- Se refieren al cumplimiento de leyes y normas. Ciertos objetivos dependen del tipo de actividad de la entidad. Resulta útil desagregar estas categorías de objetivos, para facilitar la comunicación interna y externa sobre temas más específicos.

1.10.1.3 Identificación de Eventos

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y personal restante, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

1.10.1.4 Evaluación de Riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa

estos acontecimientos desde una doble perspectiva - probabilidad e impacto - y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

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

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

1.10.1.5 Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

1.10.1.6 Actividades de Control

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

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de la necesidad de los objetivos y los riesgos de cada organización.

1.10.1.7 Información y Comunicación

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto.

No obstante, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

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

1.10.1.8 Supervisión y Monitoreo

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Se torna necesario realizar una supervisión de los sistemas de Control Interno, evaluando la calidad de su rendimiento. Dicho seguimiento tomará la forma de actividades de supervisión continua, de evaluaciones periódicas o una combinación de las anteriores.

La supervisión continua se inscribe en el marco de las actividades corrientes y comprende unos controles regulares efectuados por la dirección, así como determinadas tareas que realiza el personal en el cumplimiento de sus funciones.

El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales se determinarán principalmente en función de una evaluación de riesgos y de la eficacia de los procedimientos de supervisión continua.

Las deficiencias en el Sistema de Control Interno, en su caso, deberán ser puestas en conocimiento de la gerencia y los asuntos de importancia serán comunicados al primer nivel directivo y al consejo de administración.

1.11 Métodos de Evaluación del Control Interno

MENDÍVIL, Víctor Manuel (2002, Pág. 29) determina que: “Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno: descriptivo, de cuestionarios y gráfico”.

La investigadora manifiesta que para la Evaluación del Control Interno existen tres métodos, los cuales permiten obtener información verídica y relevante acerca del mismo, destacando aspectos importantes sobre su correcta implantación y funcionamiento.

Estos métodos se detallan a continuación:

1.11.1 Método Descriptivo.- Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno. Es decir, es la formulación de memoranda donde se transcribe en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo.

1.11.1.1 Ventajas

- El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
- Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

1.11.1.2 Desventajas

- Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
- No se tiene un índice de eficiencia.

1.11.2 Método de cuestionarios.- En este procedimiento se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener las respuestas a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa advierta debilidades en el Control Interno; no obstante, cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones más amplias que hagan suficientes las respuestas.

1.11.2.1 Ventajas

- Representa un ahorro de tiempo.

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

1.11.2.2 Desventajas

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes, sino existe una idea completa del por qué de estas respuestas.

1.11.3 Método gráfico o diagramas de flujo.- Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas varias); en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos, etcétera, y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones.

1.11.3.1 Ventajas

- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.

- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico

1.11.3.2 Desventajas

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público.
- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

En la práctica resulta más conveniente el empleo mixto de los tres métodos, ya que así se obtienen resultados más complejos y se soportan de mejor manera las conclusiones.

1.12 Sistema de Control Interno (SCI)

1.12.1 Definición

CEPEDA ALONSO, Gustavo. (2005, Pág. 4) considera que: “Un Sistema de Control Interno (SCI) no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo. Es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo”.

La investigadora opina que el Sistema de Control Interno es un mecanismo que deben asumir todos los miembros de una organización, independientemente de la función o cargo que desempeñen, y de esta manera alcanzar los objetivos institucionales que la institución persigue y las metas personales que cada individuo busca.

1.12.2 Importancia

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág. 158) establece que: “Un Control Interno adecuado y eficaz es muy importante en una organización debido a que se constituye en la base del proceso de funciones de la administración, es decir, que permite analizar la relación entre las actividades de planificación y la delegación”.

La investigadora cree que el Sistema de Control Interno en cualquier organización, es de mucha importancia, tanto en la conducción de la misma, como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

1.12.3 Características del Sistema de Control Interno

- El Sistema de Control Interno está conformado por: sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- El Sistema de Control Interno se establecerá, mantendrá y perfeccionará por la máxima autoridad de la organización.

- La auditoría interna, o quien funcione como tal, evaluará la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Control Interno de la organización y propondrá alternativas para mejorarlo.
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- El Control Interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe existir una adecuada delegación de funciones.
- Los mecanismos de control se enmarcarán a las normas de la organización.
- No mide desviaciones, permite identificarlas.

1.12.4 Responsabilidad del Sistema de Control Interno

ESTUPIÑAN, Rodrigo (2006, Pág.157) establece que: “La implantación y el mantenimiento de un sistema adecuado de control interno es responsabilidad de la administración del ente y el diseño del mismo ha de realizarse teniendo en cuenta los juicios de la administración en cuanto a la relación costo-beneficio de cada procedimiento del control, aunque no siempre es posible obtener magnitudes objetivas de los costos y beneficios involucrados”.

La investigadora opina que el Sistema Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad exclusiva de la gerencia, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades de la organización. La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y en sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita

tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas tanto legales como estatutarias aplicables en la empresa.

1.12.5 Diseño del Sistema de Control Interno

CEPEDA ALONSO, Gustavo (2005, Pág. 19) considera que: “El diseño de un adecuado SCI implica no sólo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar”.

La investigadora cree que para el diseño de Sistemas de Control Interno, es necesario además del conocimiento teórico, la comprensión a cabalidad del medio en el cual se va a desarrollar la propuesta.

Un criterio fundamental al momento de concebir e implantar Sistemas de Control Interno, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular el costo de cada componente de tales sistemas se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización.

1.12.6 Objetivos del Sistema de Control Interno

CEPEDA ALONSO, Gustavo (2005, Pág. 7) determina que: “El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental con miras a la consecución de los siguientes objetivos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.

- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua”.

La tesista opina que los Objetivos del Sistema de Control Interno se enmarcan principalmente a salvaguardar los recursos de la organización ante cualquier tipo de anomalía, así como a promover la eficiencia en las operaciones por lo que su implantación es de vital importancia dentro de las entidades.

1.12.7 Elementos del Sistema de Control Interno

“ESTUPIÑAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Pág. 20” manifiesta que los elementos del Sistema de Control Interno son:

1.12.7.1 Elemento de Organización.- Un plan lógico y claro de las funciones organizacionales que establezca líneas claras de autoridad y responsabilidad para las unidades de la organización y para los empleados, y que segregue las funciones de registro y custodia.

1.12.7.2 Elemento, sistemas y procedimientos.- Un sistema adecuado para la autorización de transacciones y procedimientos seguros para registrar sus resultados en términos financieros.

1.12.7.3 Elemento de personal.- Prácticas sanas y seguras para la ejecución de las funciones y obligaciones de cada unidad de personas, dentro de la organización. Personal, en todos los niveles, con la aptitud, capacitación y experiencia requeridas para cumplir sus obligaciones satisfactoriamente.

1.12.7.4 Elemento de supervisión.- Una efectiva unidad de auditoría independiente, hasta donde sea posible y factible, de las operaciones examinadas

o procedimientos de autocontrol en las dependencias administrativas y de apoyo logístico.

La tesista cree que cada uno de los Elementos del Sistema de Control Interno son necesarios para la implantación adecuada del mismo, ya que éstos ayudan a mejorar las actividades de la organización, a lograr la consecución de los objetivos institucionales y por ende a mantener su competitividad en el mercado.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FLORÍCOLA MILROSE S.A.

2.1 Breve caracterización de la Florícola

2.1.1 Reseña Histórica

La Florícola Milrose S.A. es una empresa dedicada a la floricultura, es decir, a la producción de flores de corte con calidad de exportación para el consumo, tanto nacional como extranjero. Su actividad principal y única es el cultivo de plantas ornamentales en invernadero para gozar de su efecto estético.

Las ventas que se realizan al mercado internacional están destinadas principalmente a los países de Estados Unidos, Canadá, Ucrania, Italia, Holanda y Rusia, entre los mayores compradores.

Esta empresa se encuentra ubicada en la Panamericana Norte Km. 2 vía a la Hacienda San Agustín de Callo en la Parroquia Mulaló, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi, desde el 8 de enero del 2001. El Ingeniero Michael Shnel Manor, gerente propietario de nacionalidad Israelí, después de realizar un estudio de mercado exhaustivo, decidió establecer su empresa en el Ecuador, ya que nuestro país es el mejor lugar del mundo para producir rosas por su excelente clima; además, que hasta gobiernos anteriores, existían políticas de gobierno que creaban condiciones favorables para su establecimiento en el país.

2.2 Diseño de la Investigación

2.2.1 Preguntas Científicas

- ¿Qué contenidos teóricos sustentan la Implantación de un Sistema de Control Interno en la Florícola Milrose S.A. que permita proteger y resguardar los activos de la misma así como proporcionar confiabilidad de los datos contables?
- ¿Cuáles son los principales problemas que presenta la Florícola Milrose S.A. en la gestión diaria de sus actividades, al no contar con un Sistema de Control Interno?
- ¿Qué características significativas debería tener un Sistema de Control Interno para la Florícola Milrose S.A. que permita proteger y resguardar los activos de la misma así como proveer confiabilidad de los datos contables?

2.3 Diseño Metodológico

2.3.1 Tipo de Investigación

2.3.1.1 Método Descriptivo

Para la presente investigación se considera conveniente la aplicación del tipo de investigación descriptiva, ya que ésta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

La investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características más fundamentales del objeto de estudio y la descripción detallada de las partes categorías o clases de dicho objeto, por lo tanto este tipo de investigación permitirá obtener la información necesaria para analizar las necesidades que requiere la Florícola en el Control Interno con la finalidad de satisfacerlas oportunamente, permitiendo de esta manera alcanzar un trabajo investigativo óptimo y de calidad.

2.4 Metodología

2.4.1 Diseño no Experimental

La presente investigación se desarrollará en base a un diseño no experimental, puesto que la postulante no tiene control sobre las variables, porque sus manifestaciones ya han ocurrido y porque son inherentemente no manipulables.

El diseño no experimental se divide a su vez en dos grupos según los tiempos en los que se recolectan la información: transeccional y longitudinal. El primero obtiene información una sola vez y en un momento dado, mientras que en el segundo, se obtiene la información en distintos lapsos de tiempo durante un periodo determinado. Para la ejecución del presente trabajo investigativo, la postulante se basará en hechos reales que hayan sucedido y estén sucediendo en la empresa. La presente investigación es por lo tanto de tipo longitudinal, ya que

los datos que van a ser analizados son de varios momentos y su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en los distintos lapsos de tiempo.

2.5 Unidad de Estudio

El trabajo investigativo se efectuará tomando en cuenta como población a todo el personal de los diferentes departamentos de la Florícola Milrose S.A., los mismos que se detallan a continuación:

CARGO	N° DE PERSONAS
GERENCIA	
Gerente General	1
Sub-Gerente	1
Total	2
CONTABILIDAD	
Contadora	1
Asistente Contable	1
Total	2
VENTAS	
Jefe de Ventas	1
Total	1
PRODUCCIÓN	
Gerente Técnico	1
Jefe de Postcosecha	1
Supervisor de Postcosecha	1
Supervisor de Calidad	1
Supervisor de Empaque	1
Supervisor de Cultivo Área 1	1
Supervisor de Cultivo Área 2	1
Supervisor de Fumigación	1
Supervisor de Riego	1

Bodeguero	1
Cultivo	45
Postcosecha	20
Total	75
TOTAL POBLACIÓN	80

Fuente: Florícola Milrose S.A.

Elaborado por: La investigadora.

La Florícola Milrose S.A. es una empresa pequeña por lo que la investigadora trabajará con el total de la población que es de 80 personas y no con la muestra.

2.6 Métodos a ser empleados

Debido a las características de la investigación la postulante considera necesario la utilización de los siguientes métodos:

2.6.1 Método Inductivo

Modalidad eminentemente empírica de investigación que parte de la observación de la casuística de un fenómeno, para mediante la búsqueda y agrupación de semejanzas, formular conclusiones de valor general. Además este método va de lo particular a lo general, es decir, aquel que partiendo de las cosas particulares permite llegar a conclusiones generales. Inclusive permite al investigador ponerse en contacto directo con las cosas a investigar.

El método antes indicado será utilizado en la investigación con la finalidad de determinar las competencias en la gestión de talento humano, elevando así el desempeño a cabalidad de sus actividades y consecuentemente un alto nivel de competitividad en el mercado de la Florícola.

2.6.2 Método Deductivo

Modalidad de investigación que parte de premisas o leyes de aplicación universal, para llegar a conclusiones particulares. En Teoría de la Clasificación, el método deductivo es utilizado para organizar campos del conocimiento dentro de vocabularios controlados, tomando como punto de partida una disciplina o dominio, y subdividiéndolo mediante operaciones lógicas, conforme a una metodología de facetas o a una concepción jerárquica que permite construir un árbol del conocimiento.

El método antes indicado será utilizado por la investigadora con la finalidad de ejecutar un análisis del desempeño de los colaboradores internos que existe en la Florícola, la competencia presente y futura, y para la elaboración de las conclusiones y las recomendaciones.

2.7 Técnicas de Investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizará información de fuentes primarias, por lo que es necesario utilizar las siguientes técnicas:

2.7.1 Encuesta

Esta técnica le permitirá a la investigadora obtener información relevante de la Florícola, ya que constituye un conjunto de preguntas normalizadas que estarán dirigidas a los trabajadores de los departamentos de contabilidad, ventas y producción, con el fin de conocer sus estados de opinión y otros hechos específicos. Cabe señalar además, que esta técnica será ejecutada mediante hojas que contendrán las preguntas impresas y que serán entregadas a todos los miembros de la empresa.

2.7.2 Entrevista

Esta técnica establece contacto directo con las personas a través de un interrogatorio para que proporcionen información, la misma que debe ser espontánea y abierta, y a su vez se puede profundizar la investigación en donde tenga mayor interés para el estudio.

En la presente investigación la entrevista será aplicada tanto al Gerente General como al Gerente Técnico de la Florícola, con la finalidad de obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como otros puntos relevantes para el desarrollo a cabalidad del trabajo investigativo.

2.8 Análisis e Interpretación de los resultados de las Encuestas aplicadas a los empleados de la Florícola Milrose S.A.

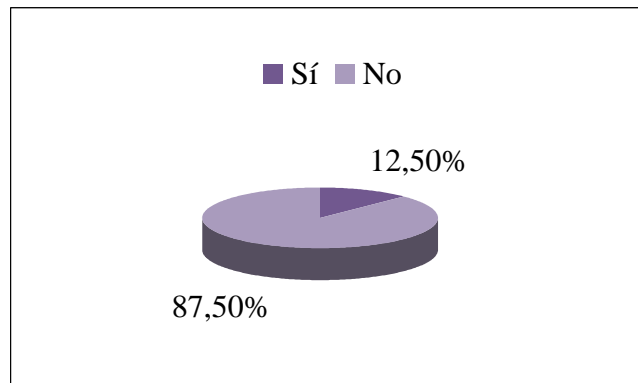
1.- ¿Conoce los objetivos, políticas, normas y reglamentos que rigen en la Florícola?

Tabla N°. 1 Objetivos, políticas, normas y reglamentos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	12,50%
No	70	87,50%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 1 Objetivos, políticas, normas y reglamentos



Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 12,50% de los encuestados consideran que sí conocen los objetivos, políticas, normas y reglamentos; porcentaje que corresponde al nivel administrativo de la Florícola, en tanto que el 87,50% que no los conoce representa el nivel operativo de la misma. En consecuencia, se puede determinar que el dar a conocer a todo el personal la existencia de estos parámetros importantes para la empresa es necesario; incluso para ejecutar las actividades de manera idónea.

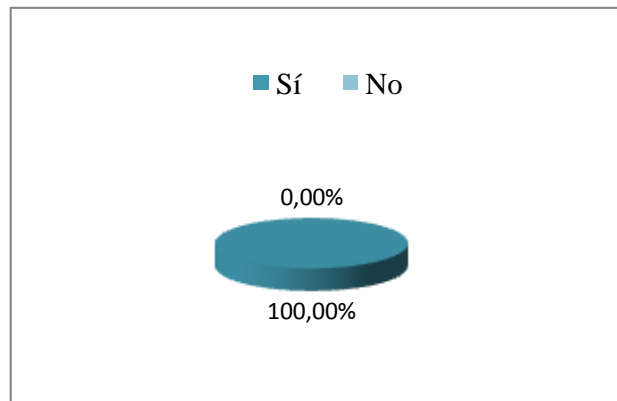
2.- ¿Se le informa cada vez que ocurren cambios importantes en los planes u objetivos de la Florícola?

Tabla N°. 2 Información oportuna en cambios importantes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 2 Información oportuna en cambios importantes



Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados considera que sí son informados cada vez que ocurren cambios importantes en los planes u objetivos de la Florícola, ya que de esto depende el buen desempeño de las actividades y por ende de toda la empresa, las decisiones se toman a nivel administrativo, y posteriormente cada jefe de área debe proporcionar los datos a sus subordinados, para lograr un desarrollo idóneo de las actividades. Por lo tanto, la información es oportuna en todos los niveles de la organización y garantiza la productividad de la misma, en base a la eficiencia en las operaciones.

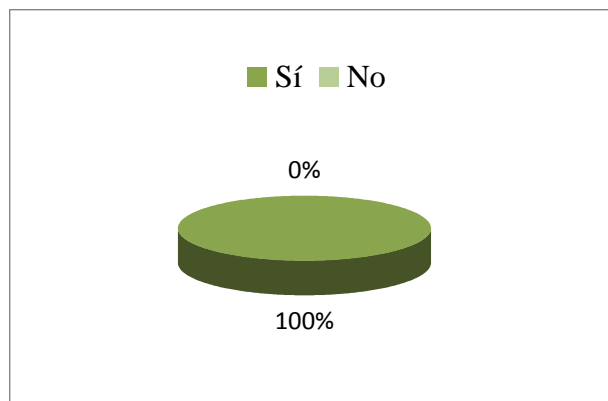
3.- ¿Conoce a su jefe inmediato superior de la Florícola?

Tabla N°. 3 Jefe inmediato superior

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 3 Jefe inmediato superior



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados determina que conoce a su Jefe inmediato superior de la Florícola, lo que significa que no existe un nivel de jerarquía incierto para el buen desarrollo de sus actividades, puesto que el personal sabe a quién dirigirse en caso de determinarse algún problema que impida la consecución de sus objetivos, para de esta manera direccionar de manera adecuada las actividades y consecuentemente las decisiones. Por lo tanto, el conocer al jefe inmediato superior ayuda a que los problemas sean solucionados a tiempo garantizando la eficiencia en las operaciones.

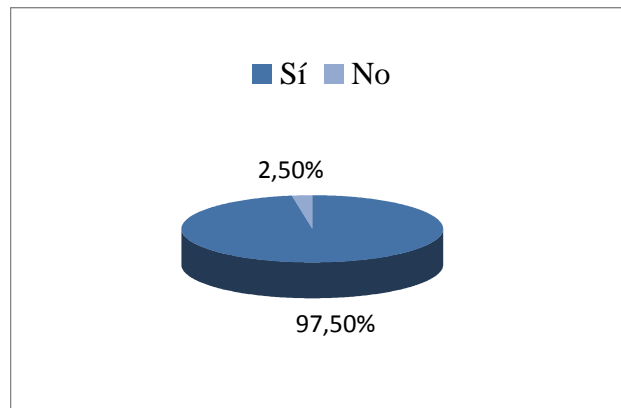
4.- ¿Conoce a cabalidad las funciones y actividades que debe desarrollar en su cargo?

Tabla N°. 4 Funciones y actividades del cargo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	78	97,50%
No	2	2,50%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 4 Funciones y actividades del cargo



Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 97,50% de los encuestados consideran que conocen a cabalidad las funciones y actividades que deben desempeñar en sus respectivos puestos de trabajo, en tanto que el 2,50% afirma que no las conoce, esto debido a que son nuevos en el área de trabajo y no están al tanto de todas las actividades que deben desarrollar, además que las tareas asignadas en el área de cultivo a veces son difíciles. Es así, que podemos observar que el capacitar al personal antes de colocarlos en los puestos de trabajo es necesario para mejorar la productividad de la Florícola y no incurrir en pérdidas.

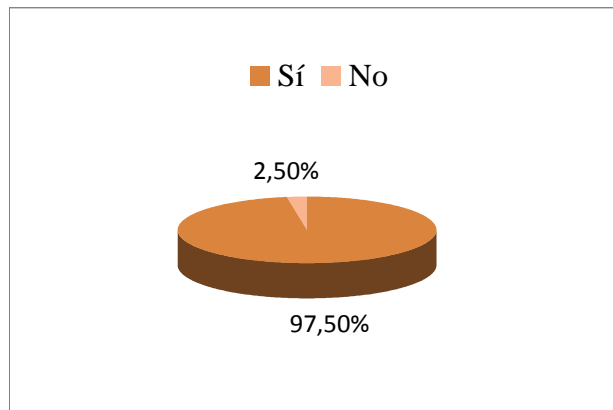
5.- ¿Ha sido usted asignado a una tarea específica?

Tabla N°. 5 Asignación a una tarea específica

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	78	97,50%
No	2	2,50%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 5 Asignación a una tarea específica



Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 97,50% de los encuestados consideran que sí han sido asignados a una tarea específica, en tanto que el 2,50% de los mismos afirma que no han sido asignados a una tarea específica, esto debido a que por la ausencia del personal deben desarrollar ciertas actividades que a pesar de no corresponder a su cargo o funciones las deben ejecutar para el buen desarrollo de la empresa. Por lo tanto, el asignar tareas y funciones específicas a los empleados constituye un pilar fundamental para el crecimiento de la empresa, ya que se explotan al máximo las capacidades de los empleados al no exigirles más de lo que pueden realizar.

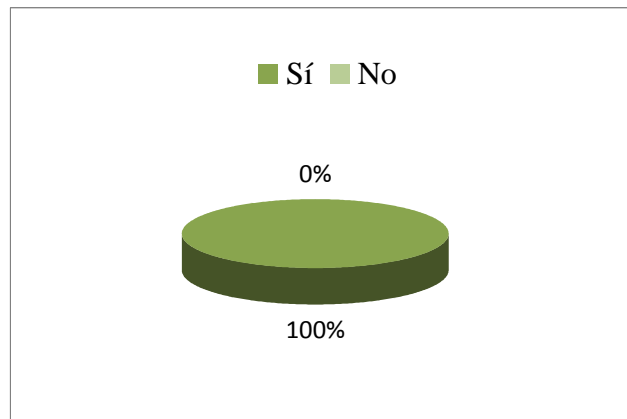
6.- ¿Considera que la Florícola le brinda todos los beneficios dispuestos por la Ley?

Tabla N°. 6 Beneficios dispuestos por la Ley

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 6 Beneficios dispuestos por la Ley



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados determinan que la Florícola les brinda todos los beneficios que la Ley exige, ya que cuentan con el sueldo básico, están asegurados al IESS, y al final de cada año se les distribuyen las utilidades, que a pesar de no ser rubros de considerable cuantía los hacen partícipes de este beneficio, el cual en otras florícolas no existe. Es así, que el mantener la conformidad de los empleados en cuanto a beneficios es prioritario en las empresas, ya que así se garantiza el respaldo de los mismos ante cualquier adversidad y además el reconocimiento de terceros.

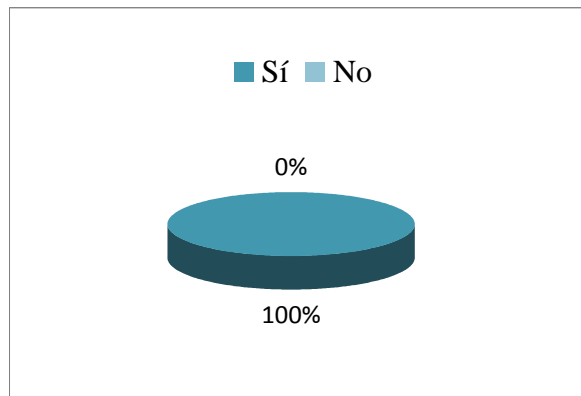
7.- ¿Se lleva un control de su hora de llegada puntual a la jornada de trabajo?

Tabla N°. 7 Puntualidad en el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 7 Puntualidad en el trabajo



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que sí existe un control en cuanto a la hora de llegada puntual a la jornada de trabajo, los empleados del departamento de producción deben reportarse a sus respectivos jefes, los cuales llevan un listado de sus subordinados, los mismos que pueden ingresar hasta las 06:50 a.m. en jornadas normales; y en caso de retraso deben cancelar una multa de \$0,50 ctvs. Por otro lado los departamentos de contabilidad y ventas deben presentarse a órdenes del gerente quien lleva su control a las 08:00 a.m. Entonces, la puntualidad en el trabajo es indispensable para lograr la productividad y eficiencia en las operaciones.

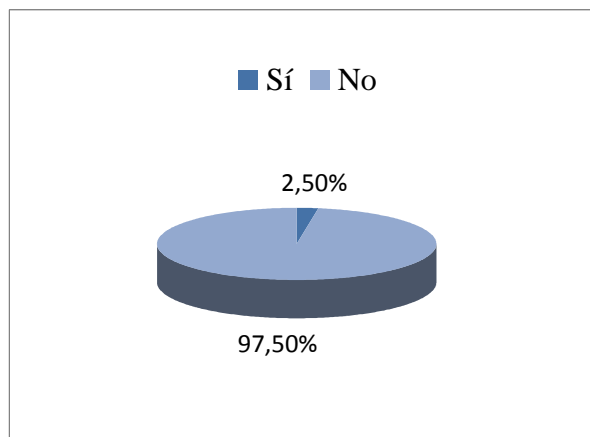
8.- ¿Existe algún reglamento, manual de funciones u otra herramienta que usted conozca para realizar sus actividades de manera eficiente?

Tabla N°. 8 Manual de funciones existente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	2	2,50%
No	78	97,50%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 8 Manual de funciones existente



Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 97,50% de los encuestados manifiestan que no existe un manual que permita desarrollar sus actividades de manera eficiente e idónea, lo que dificulta la verificación, supervisión y ejecución del trabajo en forma adecuada. Por el contrario el 2,50% determina que sí existe un reglamento interno, pero que sin embargo este no se aplica a cabalidad. Por lo tanto, se puede destacar que el poseer un manual de funciones y procedimientos que respalde las actividades idóneas de la Florícola es necesario para lograr el desarrollo de la misma en todos los ámbitos.

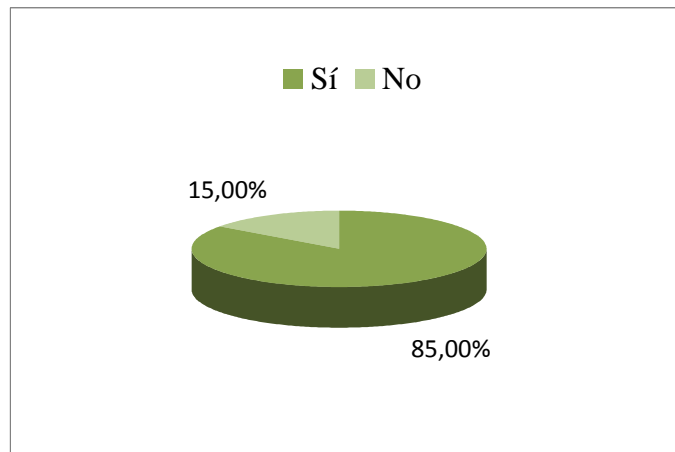
9.- ¿Se siente a gusto en el ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve y en las actividades que realiza?

Tabla N°. 9 Conformidad en el ambiente de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	68	84,62%
No	12	15,38%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 9 Conformidad en el ambiente de trabajo



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 85,00% de los encuestados responden que sí se sienten a gusto en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, en tanto que el 15,00% manifiesta que no, esto debido a que en ciertas áreas como es el caso de cultivo el trabajo para las mujeres resulta fuerte en temporadas de producción, como lo son San Valentín y el Día de la Madre por ejemplo; además el trato que reciben de los supervisores no es siempre el más adecuado. Por lo tanto, garantizar un ambiente de trabajo apropiado para los empleados es necesario, puesto que así se evita la excesiva rotación del personal.

10.- ¿Cree usted que los principios morales y valores éticos son necesarios para alcanzar el desarrollo de la Florícola?

Tabla N°. 10 Existencia de principios morales y valores éticos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	80	100%
No	0	0%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 10 Existencia de principios morales y valores éticos



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados manifiestan que sí son necesarios los valores éticos y principios morales para el buen desarrollo de la Florícola, ya que constituyen un gran aporte para la consecución de los objetivos. Es así que si un solo empleado de la empresa no está bien repercute en la productividad de la misma, ocasionando por ende pérdidas en la producción. Por lo tanto, el talento humano con valores éticos y principios morales en todas sus actividades, representa un aporte significativo para las organizaciones.

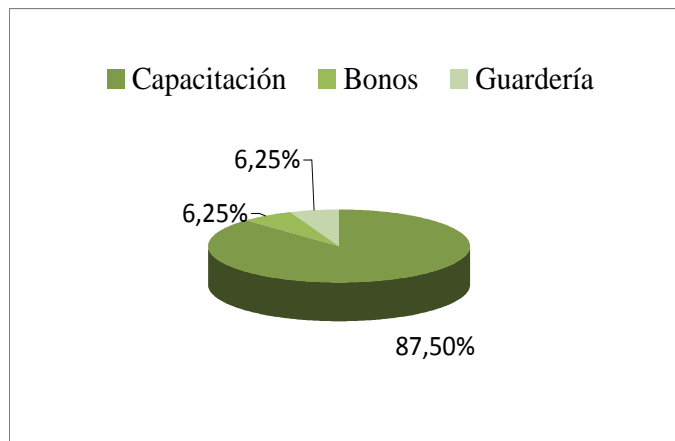
11.- ¿Para usted, cuál es el incentivo más importante que recibe por parte de la Florícola?

Tabla N°. 11 Incentivos que brinda la Florícola

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	70	87,50%
Bonos	5	11,25%
Guardería	5	1,25%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 11 Incentivos que brinda la Florícola



Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 87,50% de las personas encuestadas responden que la capacitación es el principal incentivo que ofrece la Florícola, mientras que el 6,25% manifiestan que lo son los bonos, en tanto que el 6,25% restante afirma que es la Guardería existente en la empresa. La gerencia general ha incurrido en la decisión de fortalecer su talento humano brindándole capacitación para el desarrollo de sus actividades. Es así que se determina que el proveer de incentivos a los empleados garantiza su estabilidad y lealtad, logrando de este modo que la empresa sea competitiva.

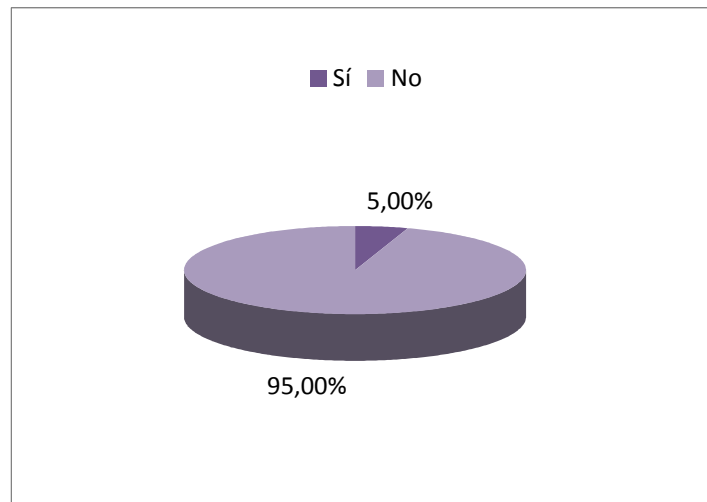
12.- ¿Tiene conocimiento de lo que es un Sistema de Control Interno?

Tabla N°. 12 Noción sobre Sistema de Control Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Sí	4	5,00%
No	76	95,00%
Total	80	100%

Fuente: Encuestas a empleados
Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico N°. 12 Noción sobre Sistema de Control Interno



Fuente: Encuestas a empleados
 Elaborado por: Autora de Tesis

Análisis e Interpretación

El 95,00% de las personas encuestadas manifiestan que no conocen acerca del Sistema de Control Interno, por el contrario el 5,00% responden que sí tienen conocimiento de lo que éste implica; estos son los empleados que ocupan específicamente puestos administrativos. Por lo tanto, se concluye que el proporcionar a todos los empleados información relevante acerca de lo que realmente es un Sistema de Control Interno y la importancia que tiene su implantación en la Florícola es necesaria, ya que para que éste funcione a cabalidad debe intervenir todo el talento humano de la misma.

2.9 Análisis e Interpretación de los resultados de la Entrevista aplicada al Gerente General de la Florícola Milrose S.A.

1.- ¿Cuáles son los principales problemas administrativos, financieros y operativos que ha tenido la Florícola desde sus inicios?

El principal problema operativo es la ausencia del personal por excesivas faltas y permisos, provocando la duplicidad de funciones y la baja productividad; mientras que a nivel financiero, se puede observar la falta de crédito oportuno por parte de las instituciones financieras, lo que dificulta el pago a tiempo de obligaciones con

terceros provocando una baja credibilidad de la empresa. Por otro lado está la falta de seguridad de pago de los clientes, ya que si éstos no desean cancelar los créditos entregados sencillamente no lo hacen, pues no existe ninguna garantía con la cual se pueda acceder al cobro de las obligaciones, disminuyendo así la rentabilidad de la Florícola.

2.- ¿Cuál es la principal dificultad que posee la Florícola que impide la consecución de los objetivos y metas?

El principal problema que afecta a la Florícola, y no solo a ella sino a todas las empresas ecuatorianas es la actual crisis mundial que afecta los precios y consecuentemente los pedidos, disminuyendo así, la salida del producto.

3.- ¿Cuáles son las decisiones que se han tomado para fortalecer la gestión de la Florícola?

El Ing. Shnel manifiesta que se han tomado diversas decisiones para fortalecer la gestión de Florícola, como lo son la reducción del personal con lo cual se busca lograr la eficiencia en las operaciones, además del cuidado en los gastos, reduciendo los innecesarios y la mejora en la calidad del producto.

4.- ¿Cuáles son los incentivos que ofrece la Florícola a sus empleados?

Entre los principales incentivos que ofrece la empresa se puede destacar el cumplimiento de todas las obligaciones dispuestas por la Ley, buen trato, buena alimentación, transporte, préstamos y adelantos de salario, fiestas de todo el personal y servicio de guardería.

5.- ¿Se utiliza algún tipo de recurso o herramienta para captar y retener a los clientes?

El Gerente General afirma que las principales herramientas para captar y retener a sus clientes son la calidad del producto, la facilidad de crédito y los precios convenientes que se les ofrecen.

6.- ¿Existe corrección oportuna de los errores determinados por parte de la administración?

El Gerente General manifiesta que si existe corrección oportuna de los problemas, no en un ciento por ciento, pero si se tratan de corregir los errores determinados por parte de la administración.

7.- ¿Considera importante al Control Interno?

Manifiesta el Gerente General que en toda empresa es necesario mantener un Control Interno de todas las actividades para mejorar la productividad y con ello el bienestar tanto de él como propietario, así como de sus empleados.

8.- ¿Se ha ejecutado algún estudio técnico que ayude a detectar las debilidades de Control Interno existentes y eliminarlas?

Sí, se realizó un estudio técnico por parte de una experta del Ministerio de Relaciones Laborales, la cual propuso un manual de seguridad, además se cuenta con el Sello Rainforest, que implica exigencias muy fuertes sobre control ambiental.

9.- ¿Considera que un Sistema de Control Interno mejoraría las actividades de la Florícola?

Sí, puede mejorar, ya que a pesar de todo falta un adecuado Control Interno que garantice la correcta y oportuna gestión en las actividades, limitando la eficiencia en las operaciones y el correcto uso de los recursos.

10.- ¿Cuáles son los resultados a su criterio, que se lograrían con la implantación de un Sistema de Control Interno?

Mejorar todas las actividades de la Florícola, con lo que se lograría la mayor eficiencia en las operaciones, la realización de las actividades de mejor manera y por ende, la consecución de los objetivos y metas que persigue la empresa.

Análisis

Posterior a la entrevista aplicada al Gerente General de la Florícola Milrose S.A., se puede determinar que a pesar de los esfuerzos que la administración hace por incrementar la eficiencia en las operaciones, la empresa no cuenta con un adecuado Sistema de Control Interno que permita obtener una seguridad razonable de que los objetivos y metas se están cumpliendo a cabalidad, es así que se pueden observar deficiencias en la gestión de las actividades de la misma, ya que no existen políticas adecuadas en lo concerniente al crédito que se otorga a los clientes, así como la excesiva ausencia del personal y factores como la prioridad al control externo y gubernamental, el mismo que se puede observar en la aplicación del llamado Sello Rainforest y el Manual de Seguridad que exige el Ministerio de Trabajo; lo que trae consigo la falta de interés a nivel interno para un mejor desarrollo de las actividades.

2.10 Análisis e Interpretación de los resultados de la Entrevista aplicada al Gerente Técnico de la Florícola Milrose S.A.

1.- ¿Cuáles son los principales problemas administrativos, financieros y operativos que ha tenido la Florícola desde sus inicios?

En lo administrativo se puede observar la falta de capacitación en temas específicos en ciertas áreas, como es el manejo de bodega y de personal; a nivel financiero la falta de provisión en cambio de variedades para poder mantenerlas

en el mercado y en lo concerniente a los problemas operativos la falta de activos fijos que no permiten realizar bien las actividades.

2.- ¿Cuál es la principal dificultad que posee la Florícola que impide la consecución de los objetivos y metas?

La principal dificultad que existe en la Florícola es que los procesos, planes y todos los puntos administrativos que se establecen tienden a ser muy mecanizados, lo que provoca fallas en los puntos de control, es decir, la falta de control en puntos críticos de los procesos.

3.- ¿Cuáles son las decisiones que se han tomado para fortalecer la gestión de la Florícola?

Las principales decisiones que se han tomado han sido el cambio de variedades de las rosas, el refinanciamiento para lo que es inversión, aumento de área y mejora de la infraestructura; así como también la gestión de personal, impulsando la responsabilidad compartida.

4.- ¿Cuáles son los incentivos que ofrece la Florícola a sus empleados?

La Florícola ofrece a sus empleados bonos por responsabilidad y productividad, pequeños préstamos sin intereses, se realizan actividades sociales para los empleados y sus hijos y se otorgan préstamos de herramientas y maquinaria para trabajos personales.

5.- ¿Se utiliza algún tipo de recurso o herramienta para captar y retener a los clientes?

El Gerente Técnico manifiesta que el principal recurso para captar y retener a los clientes son los pequeños incentivos como chompas, lapiceros, adhesivos,

chalecos y otros regalos con el nombre de la Florícola que se les otorgan por temporadas.

6.- ¿Existe corrección oportuna de los errores determinados por parte de la administración?

Sí, se procura la corrección oportuna de los errores detectados a tiempo, determinando primeramente el origen y dando una valoración a los problemas para dar prioridad a los más incidentes en la Florícola.

7.- ¿Considera importante al Control Interno?

El Gerente Técnico considera que el Control Interno sí es importante, ya que la Florícola en la actualidad maneja parámetros muy básicos sobre este tema muy necesario en cualquier empresa.

8.- ¿Se ha ejecutado algún estudio técnico que ayude a detectar las debilidades de Control Interno existentes y eliminarlas?

Manifiesta el Gerente Técnico que no se ha realizado ningún estudio técnico, para lo que es el control de las actividades se toman decisiones de acuerdo a puntos de evaluación que cada empleado hace, es decir, existe un control elemental de acuerdo a parámetros e indicadores. Existe un manual de seguridad realizado por una experta del Ministerio de Relaciones Laborales, el cual fue aprobado recientemente, pero éste tiene que ver más con lo que es la seguridad de los trabajadores.

9.- ¿Considera que un Sistema de Control Interno mejoraría las actividades de la Florícola?

Sí, ya que siempre es necesario mantener un control adecuado de todas las actividades de la Florícola, para un mejor desarrollo de la misma, en base al uso óptimo de los recursos institucionales.

10.- ¿Cuáles son los resultados a su criterio, que se lograrían con la implantación de un Sistema de Control Interno?

Si es adecuadamente implantado, se lograría el cumplimiento de los procesos, así como mejorar la calidad, efectividad y eficiencia en las operaciones, y gracias a ello incrementar la calidad de la producción.

Análisis

Una vez ejecutada la entrevista al Gerente Técnico de la Florícola Milrose S.A. la tesista concreta que en la empresa las decisiones que se han tomado para fortalecerla, no siempre han sido las mejores, ya que al impulsar la responsabilidad compartida se está dando paso a la duplicidad de funciones, provocando ineficiencia en ciertas operaciones como es la inducción del personal, además no existe capacitación para temas específicos como lo es el manejo de bodega, lo que provoca deficiencias en las actividades y la pérdida innecesaria de activos. También se puede observar que la Florícola ha dado prioridad al control externo y no al interno, por lo que no posee un manual de funciones o de procedimientos con el que se pueden ejecutar las actividades de manera idónea, efectiva, eficiente y oportuna.

2.9 Conclusiones y Recomendaciones

2.9.1 Conclusiones

Posterior a la aplicación de las técnicas de investigación ejecutadas, así como en el desarrollo de los cuestionarios de Control Interno se obtuvo las siguientes conclusiones:

- La Florícola Milrose S.A. presenta una debilidad interna, la misma que radica en la falta de elaboración de la Planificación Anual y la ausencia de personal experto en esta área; además el desinterés por parte de la gerencia, lo que ocasiona que la capacitación a los empleados no sea para todos sino específicamente para el personal del departamento de producción.
- La Administración de la Florícola conoce acerca del Control Interno y de la importancia de su implantación, sin embargo ésta no ha tomado ninguna decisión ni ejecutado gestión alguna para que la presencia de este sistema sea inmediata.
- A pesar de los grandes esfuerzos que hace la gerencia por mantener un buen Control Interno, se toman decisiones que acarrearán consigo otro tipo de problemas como es la duplicidad de funciones, provocando en consecuencia, molestias en el personal al no poder cumplir a cabalidad con las tareas asignadas de acuerdo a su capacidad y nivel de instrucción.
- La ausencia de normas de Control Interno y personal suficiente, hace que no existan responsables directos de ciertos recursos y actividades que posee la Florícola como es el caso de la inducción del personal y el adecuado manejo de bodega, entre los principales puntos detectados, provocando la ineficiencia de las actividades y la pérdida de recursos.

- La Florícola al no contar con un adecuado Sistema de Control Interno, no puede lograr a cabalidad los objetivos planteados, ya que no cuenta con una herramienta que ayude a la ejecución de las tareas y actividades del personal de manera idónea.

2.9.2 Recomendaciones

Por los puntos antes indicados se recomienda la aplicación de las siguientes alternativas que permitan alcanzar el desarrollo de la Florícola:

- Se debe elaborar de manera inmediata la Planificación Anual de la Florícola, en base a la contratación de un profesional experto en esta área, además es indispensable que la gerencia de mayor interés y cree los mecanismos necesarios para la capacitación a todo el personal de la empresa y no solo a los empleados del departamento de producción.
- La administración de la Florícola debe tomar las decisiones necesarias para la implantación rápida del Sistema de Control Interno, ya que éste debe ser ejecutado correctamente y sin demora alguna, con lo cual se logrará que se disminuyan los errores y se logre que la empresa sea competitiva y rinda al máximo.
- Es necesario que la gerencia tome decisiones acertadas para mantener un buen Control Interno, como es la elaboración de un Manual de Procedimientos y un Manual de Funciones, con los cuales se busca que cada empleado específicamente desarrolle las actividades que le competen

de acuerdo a sus aptitudes y al cargo que le ha sido asignado de acuerdo a sus competencias.

- Se considera importante la creación y ejecución de normas de Control Interno y la contratación de personal específico para el manejo de ciertas actividades como es la inducción de personal y bodega, con lo que se busca mejorar la gestión de las actividades de los empleados y salvaguardar los recursos.
- La implantación de un Sistema de Control Interno en la Florícola debe ser inmediata, puesto que éste permitirá alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y metas planteados, proporcionando una herramienta con la cual se busca delegar y asignar funciones a todo el personal.

CAPÍTULO III

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FLORÍCOLA MILROSE S.A.

3.1 Antecedentes

3.1.1 Justificación

La propuesta se desarrollará en la Florícola “Milrose S.A.”, ubicada en la Panamericana Norte Km. 2 vía a la Hacienda San Agustín de Callo, en la Parroquia Mulaló, con la necesidad de implantar un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización, las cuales aseguren su eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa.

Actualmente las empresas florícolas ocupan un lugar prioritario en el desarrollo social y económico del país, ya que al ser su clima propicio para la floricultura, muchos son los inversionistas tanto nacionales como extranjeros, los que han decidido establecer sus organizaciones en el Ecuador, con lo que el proveer de herramientas eficaces para alcanzar la eficiencia y competitividad en el mercado, se torna cada vez más importante.

Este es el caso del Sistema de Control Interno, el mismo que se implantará en la Florícola con el propósito de proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

Además, este trabajo investigativo permitirá a los directivos mejorar la toma de decisiones; es decir, beneficiará a todos los grupos de interés de la Florícola Milrose S.A.

En la Florícola mencionada no se ha realizado la Implantación de un Sistema de Control Interno con anterioridad, por lo que la propuesta presente es original; con esta investigación muchos serán los beneficiarios, ya que con su implantación tanto los miembros de la empresa así como otros grupos de interés se verán favorecidos, al tener una guía en la cual se respalden las operaciones, para de esta manera realizar las actividades de manera idónea, con lo que se obtendrán beneficios tales como la maximización de utilidades para el dueño y la estabilidad laboral para el personal.

3.1.2 Caracterización de la Florícola

Michael Shnel Manor de 71 años, es dueño de Milrose S.A., una empresa que nació como un reto del mismo, hace nueve años; se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Latacunga, a 15 kilómetros del sector de Lasso, en la Parroquia rural Mulaló, barrio San Agustín de Callo; su principal actividad es el cultivo de rosas de exportación, tiene un área de producción de ocho hectáreas con cuatro invernaderos con 550.000 plantas de 27 variedades comerciales con una producción promedio mensual de 450.000 tallos exportados.

Cuenta con 50 personas en el área de cultivo, 19 en postcosecha, 5 administrativos, incluidos tres trabajadores con capacidades especiales; es gerenciada por su propietario, las ventas se comercializan en los países de Estados Unidos, Canadá, Ucrania, Italia, Holanda, Rusia, como también en el mercado nacional con producto de menor calidad.

3.1.3 Misión

Milrose S.A., es una empresa privada cuyos propósitos son producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientados a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, precautelando los entornos humano y ambiental; dando a conocer internacionalmente a nuestro país por su inigualable variedad y calidad de sus productos, al mismo tiempo proveyendo de

trabajo y ayuda social a su medio circundante para el adelanto socioeconómico del Ecuador.

3.1.4 Visión

Convertir a nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas en el país, respetando el medio ambiente con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, ofreciendo al cliente un producto que satisfaga sus necesidades mediante entregas firmes, oportunas y a precios competitivos haciendo prevalecer nuestros valores como son: SOLIDARIDAD, COMPROMISO, ACTITUD POSITIVA, RESPETO, ÉTICA Y EXCELENCIA.

3.1.5 Objetivos

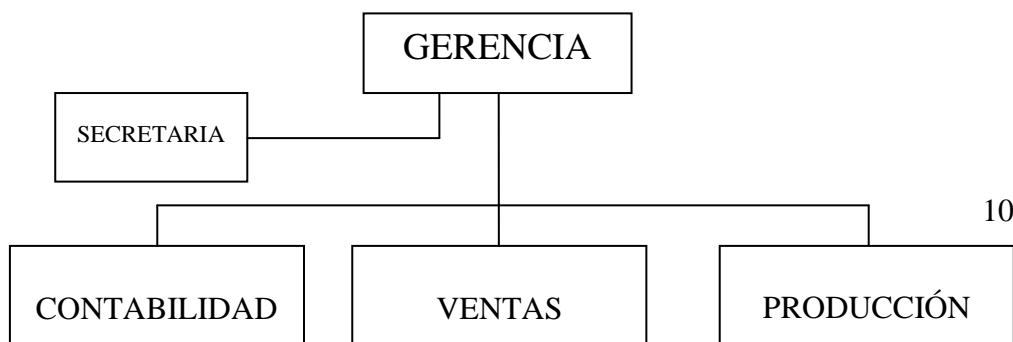
- El objetivo primordial de MILROSE S.A., es cultivar rosas de la más alta calidad, libres de enfermedades e insectos, así como con un follaje limpio y brillante, las mismas que superen las necesidades y expectativas de los clientes, tanto para la exportación como también para su consumo interno.
- Mantener la satisfacción de los socios y aumentar el beneficio que obtienen mediante un procedimiento muy estricto y controlado que asegura la consistencia en todos los procesos, optimizando el uso de los recursos disponibles.
- Proveer un servicio al cliente personalizado, eficaz y oportuno.
- Garantizar estabilidad laboral a todos sus empleados mediante la entrega oportuna y propicia de incentivos así como también de todos los beneficios dispuestos por la Ley.

- Operar como una corporación ética y responsable en aspectos de seguridad, salud y medio ambiente.
- Mantener un ambiente de trabajo seguro y saludable, cumpliendo y haciendo cumplir la normativa nacional vigente en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- Minimizar los desechos que contaminen el medio ambiente e implementación de Planes de Gestión Ambiental.
- Prevenir los riesgos laborales, sean éstos por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.
- Capacitar permanentemente a empleados y trabajadores sobre los mejores métodos para prevenir los riesgos laborales.

3.1.6 Estrategias

- Realizar bouquet para la venta directa de nuestros clientes.
- Obtener mayor producción mediante una nueva técnica de cultivo a alta densidad mediante el desarrollo científico y la capacitación continúa del personal, esto permite minimizar en gran parte los costos fijos.
- Producir variedades de acuerdo a las necesidades del mercado consumidor.

3.1.7 Estructura Orgánica



Fuente: Florícola Milrose S.A.
Elaborado por: Departamento de Contabilidad

3.2 Objetivo de la Propuesta

3.2.1 Objetivo General

- Implantar un Sistema de Control Interno en la Florícola Milrose S.A. para el año 2010 ubicada en la Parroquia Mulaló-Provincia de Cotopaxi, con la finalidad de proteger y resguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Proporcionar los mecanismos y herramientas necesarias para la implantación del Sistema de Control Interno, el mismo que permita a los empleados desempeñar sus funciones y actividades de manera idónea.
- Elaborar un Manual de Funciones, el mismo que establezca las líneas de autoridad y responsabilidad de los empleados de la Florícola y con el cual se ayude a respaldar las actividades de los empleados.
- Desarrollar un Manual de Procedimientos en base a las necesidades de la Florícola, el mismo que no impida ejecutar las actividades de manera efectiva, eficiente y eficaz.

- Diseñar flujogramas de los procesos existentes en la Florícola, para de esta manera proporcionar una guía ordenada y de mejor estudio para las personas intervinientes en los mismos.
- Determinar políticas para los diferentes procesos prioritarios de la empresa, con lo que se busca proporcionar un respaldo adecuado para el mejor manejo de los mismos y por ende alcanzar la protección y resguardo de los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables.

3.3 Descripción de la Propuesta

El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. El Control Interno es de importancia para la estructura administrativa y contable de la empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

En el Ecuador, la producción florícola aparece como un sector que aporta significativamente con puestos de trabajo, alrededor de 50.000 directos y otros 50.000 indirectos, generados por la producción de servicios. De tal manera que empleo e ingresos son resultados destacados de su presencia en la economía ecuatoriana, si bien se trata de productos primarios, permite ampliar la oferta al mercado mundial diversificando la producción agrícola del país.

El Sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables, es por ello que se considera importante su aplicación en la Florícola Milrose S.A., ya que mediante su correcto diseño e implantación se pueden alcanzar las metas y objetivos trazados por la misma.

La propuesta consiste en elaborar un manual de funciones mediante el cual se respalden las operaciones de los empleados, a la vez ésta radica en el desarrollo de un manual de procedimientos, en base al mismo se podrán ejecutar las actividades de manera idónea, y consecuentemente alcanzar la eficiencia en las operaciones de la entidad.

3.4 Diagnóstico de la Situación Actual de la Florícola

Posterior al análisis realizado en la Florícola Milrose S.A. ejecutado por la tesista, se determinaron causas que delimitan el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas trazados por la institución, los mismos que se detallan a continuación:

- Inexistencia de políticas adecuadas de las actividades y procesos así como también la ausencia de normas de Control Interno y de un manual de funciones o de procedimientos.
- Excesiva ausencia del personal lo que incrementa la duplicidad de funciones.
- Falta de capacitación del talento humano en lo concerniente a temas específicos.

Como se puede observar, la Florícola presenta ciertos aspectos que incurren en los siguientes efectos:

- La Florícola no puede controlar sus actividades administrativas, financieras y operativas, de forma eficiente, efectiva y oportuna ya que no posee un manual de funciones o de procedimientos con el que se puedan ejecutar las actividades.
- La Florícola Milrose S.A., presenta deficiencias en la gestión diaria de las actividades, lo que dificulta obtener una seguridad razonable de que los

objetivos y metas se están cumpliendo a cabalidad al no poder tomar los directivos, las decisiones necesarias y correctivos oportunos.

- No existe un adecuado control de los recursos por lo que la Florícola incurre inclusive en la pérdida innecesaria de activos.

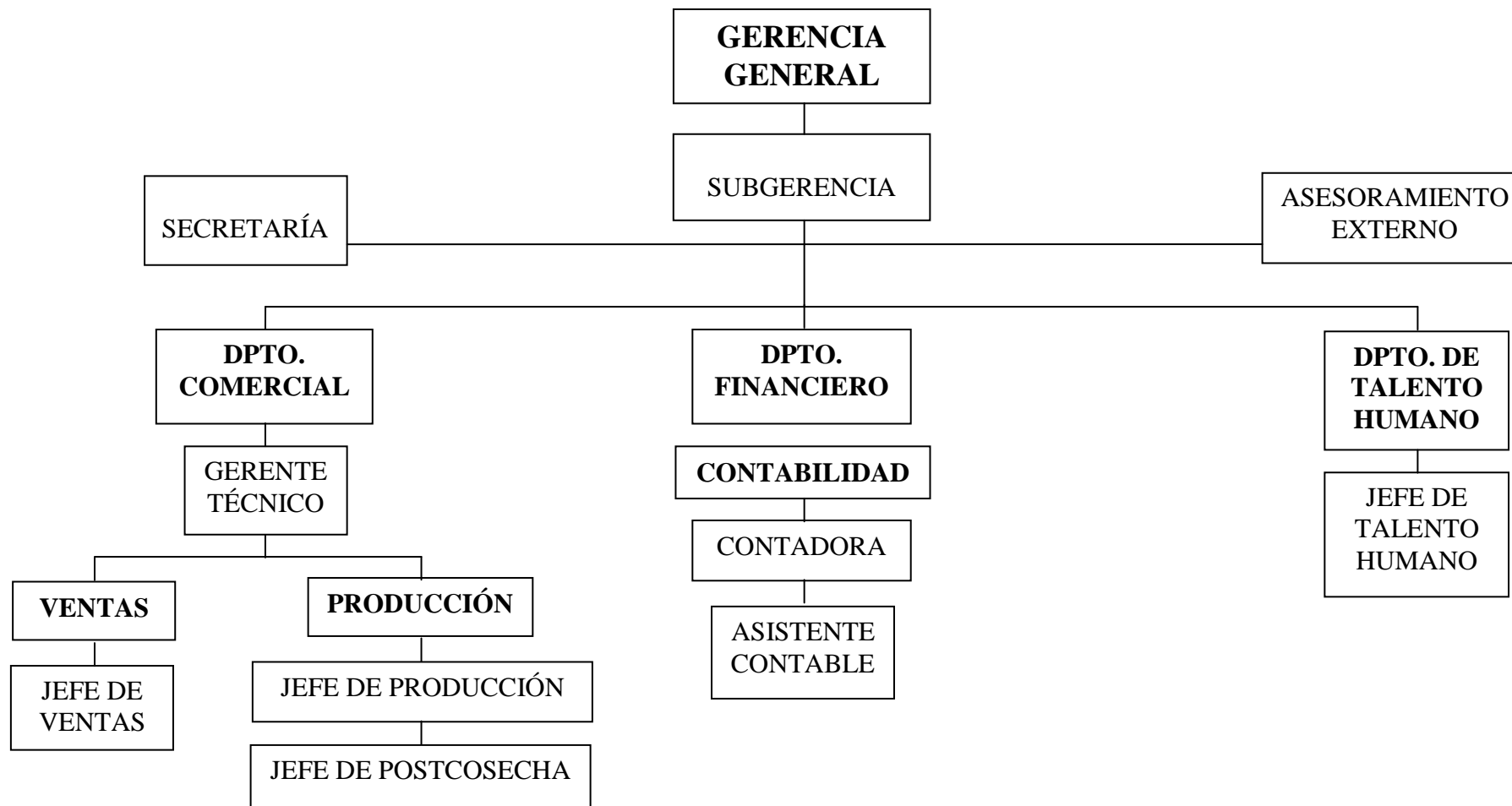
3.5 Propuesta de la Estructura del Organigrama de la Florícola Milrose S.A.

Una vez realizado el estudio y análisis del organigrama actual de la Florícola Milrose S.A., la autora considera necesario proponer una nueva estructura; puesto que éste no refleja la situación real de la empresa, ni tampoco detalla los departamentos ni cargos actuales existentes.

El organigrama propuesto por la tesista, representa una visión más amplia, clara y precisa de la situación actual de la empresa, el cual está diseñado en base a la situación presente de la Florícola y a las necesidades que mantiene la misma, proporcionando de mejor manera una clara representación de los departamentos existentes, así como la presencia de otras áreas relevantes en la organización.

A continuación se presenta la estructura del organigrama propuesto por la autora, en el cual se destacan en orden jerárquico los diferentes departamentos y puestos de trabajo que en la actualidad presenta la Florícola:

3.5.1 Estructura Orgánica Propuesta



Fuente: Florícola Milrose S.A.
Elaborado por: Fernanda Chicaiza

3.6 Diseño del Sistema de Control Interno

El Sistema de Control Interno no es un conjunto aislado de acciones, es más bien un conjunto de procedimientos adoptados por las empresas para alcanzar sus objetivos institucionales, en base a una guía eficaz que proporcione el desarrollo a cabalidad de las actividades, procesos y funciones.

3.6.1 Manual de Funciones

3.6.1.1 Introducción

Un Manual de Funciones puede conceptuarse como el cuerpo sistemático que indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de una empresa y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente.

Específicamente, éste es la versión detallada de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la empresa. Es decir, que constituye un documento netamente administrativo que facilita la ejecución de las actividades.

Cabe destacar que para que un Sistema de Control Interno sea óptimo en cualquier empresa es necesaria la participación de todos los miembros que la conforman, es así que el presente manual describe las funciones primordiales existentes en la Florícola Milrose S.A. en base al organigrama propuesto, en el cual los puestos de trabajo se encuentran detallados en forma jerárquica.

Además, es necesario determinar que en un país como el nuestro en el que siempre van a existir factores que incidan en las empresas y que provoquen que ellas se encuentren sujetas a constantes cambios, se realice un manual que sea netamente flexible; es decir, que pueda ser modificado de ser necesario, en base a revisiones periódicas que los directivos de la Florícola así crean conveniente.

3.6.1.2 Objetivo General

- Proporcionar a todo el personal de la Florícola Milrose S.A. una guía óptima y eficaz en la que se detallan las funciones y actividades que deben desempeñar en cada puesto, mediante la cual se busca alcanzar el desarrollo de la empresa al poseer una herramienta que ayude a ejecutar idóneamente las actividades y a reducir problemas y deficiencias existentes en la misma.

3.6.1.3 Objetivos Específicos

- Determinar las funciones de cada puesto, cambiando la informalidad y logrando así evitar la duplicidad de funciones.
- Instruir al personal de la Florícola sobre las funciones de cada puesto, minimizando así el desconocimiento de las obligaciones, evitando incluso la pérdida de activos.
- Maximizar las operaciones de la empresa en base a una guía que ayude a su realización de manera coordinada, ocasionando de esta manera alcanzar los resultados que la Florícola requiere.

3.6.2 Descripción de Funciones

3.6.2.1 Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Gerente General

DEPARTAMENTO: Gerencia General

REPORTA A: Ninguno

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Gerente General en su calidad de máxima autoridad de la empresa, es responsable por la Gestión Administrativa y Financiera de la misma; para lo cual tendrá los deberes y atribuciones suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento, así como seleccionar las mejores alternativas para encaminar a la entidad hacia la consecución de sus objetivos. Además deberá mantener estrecha relación directa con todos los departamentos con el propósito de garantizar el correcto funcionamiento de la Florícola, puesto que en sus manos está el direccionar correctamente a la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Gerente General:

- Representar a la empresa legal, judicial y extrajudicialmente en todos los actos que se realicen.
- Dirigir la Gestión Administrativa y Financiera de la Florícola.
- Formular los proyectos y el Reglamento de la Florícola.
- Administrar los recursos de la empresa, realizar toda clase de actos y contratos con sujeción a la Ley, Ordenanza y Reglamentos vigentes.

- Nombrar y remover al personal técnico, administrativo y operativo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la Florícola y de conformidad a las disposiciones legales y leyes vigentes.
- Establecer los sueldos, remuneraciones e incentivos al personal de conformidad con la Ley establecida y el presupuesto.
- Ordenar la ejecución de obras prioritarias para la Florícola.
- Elaborar la Planificación Anual de la Florícola para mantener, mejorar y ampliar la cobertura del producto que oferta; en base a presupuestos y más documentación pertinente.
- Disponer el cobro y recaudación de los valores que correspondan a la Florícola, de conformidad con la Ley, Ordenanzas, Reglamentos y más normas legales.
- Ejecutar normas de evaluación del desempeño a los empleados.
- Administrar al talento humano de la Florícola.
- Efectuar los trámites directos con instituciones financieras.
- Ejecutar otras funciones afines a su cargo para el buen desempeño de la organización.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Empleados

DIRECTA RECIBIDA: Ninguna

RESPONSABILIDAD: Representar legalmente a la Florícola.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos del organigrama.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Economía.
- Experiencia de tres años en cargos de similar jerarquía en el área gerencial.

Requisitos adicionales:

- Cualidades de liderazgo.
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Habilidades de negociación.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Computación.
- Análisis e interpretación de balances.

3.6.2.2 Subgerente

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Subgerente

DEPARTAMENTO: Gerencia General

REPORTA A: Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Subgerente es responsable de reemplazar al gerente en todas sus funciones cuando éste tenga que ausentarse. La naturaleza de la subgerencia radica en que ésta, es la dependencia encargada de planificar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades relacionadas con la obtención, manejo, registros y análisis del sistema financiero de la empresa. Además planificará, coordinará, supervisará y evaluará las actividades administrativas que se realizan en la misma.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Subgerente:

- Reemplazar al gerente en las actividades desarrolladas por el mismo cuando esté ausente.
- Brindar al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.
- Ofrecer incentivos para el buen desempeño de las labores de cada uno de los empleados.
- Establecer excelente relaciones con los clientes y proveedores.

- Ejecutar otras funciones afines a su cargo para el buen desempeño de la Florícola.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Empleados

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia General

RESPONSABILIDAD: Reemplazar al gerente durante su ausencia.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos del organigrama.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o Economía.
- Experiencia de dos años en cargos de similar jerarquía en el área gerencial.

Requisitos adicionales:

- Cualidades de liderazgo.
- Habilidad para dirigir equipos de trabajo.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.

- Habilidades de negociación.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Computación.
- Análisis e interpretación de balances

3.6.2.3 Secretaria

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Secretaria

DEPARTAMENTO: Gerencia General

REPORTA A: Gerente General

NATURALEZA DEL PUESTO:

La Secretaria es responsable de asistir al gerente en trámites administrativos relacionados con actividades de secretaría. Deberá ejecutar actividades de apoyo secretarial y administrativas que conllevan un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la Florícola.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar la Secretaria:

- Receptar, clasificar, registrar y distribuir la documentación de la Florícola, así como cautelar y mantener actualizado el archivo correspondiente.
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la gerencia y subgerencia, programando las reuniones y citas respectivas.
- Redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones, así como digitar los textos encargados.
- Efectuar el requerimiento, controlar y distribuir el stock de útiles de oficina, cautelando la seguridad y conservación de los mismos.
- Hacer seguimiento de la documentación que se genere para otros departamentos de la empresa.
- Coordinar las actividades de secretaría, trámites administrativos y archivo con las dependencias de la empresa.
- Atender al personal de la empresa y público en general.
- Manejar los fondos de caja chica de la empresa.
- Realizar un seguimiento de las actividades administrativas asignadas por su jefe inmediato e informar permanentemente sobre las novedades encontradas.

- Recopilar información y proporcionar documentos cuando se los requiera.
- Realizar otras funciones afines que le sean asignadas.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Ninguna

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia General

RESPONSABILIDAD: Apoyo en las actividades administrativas.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos de la Florícola.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Licenciada en Secretariado o tener una carrera técnica secretarial.
- Experiencia de dos años en cargos de similar jerarquía o actividades afines.

Requisitos adicionales:

- Buen carácter.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Poseer muy buenas relaciones humanas.
- Habilidades de negociación.

- Ser discreta.

Conocimiento relativo al puesto:

- Manejo excelente del idioma Inglés.
- Computación.
- Excelente comunicación oral y escrita.

3.6.2.4 Gerente Técnico

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Gerente Técnico

DEPARTAMENTO: Comercial

REPORTA A: Gerencia General

NATURALEZA DEL PUESTO:

La gerencia técnica tiene como responsabilidad principal planificar, organizar, implementar y dar seguimiento a las actividades propias de la Florícola, llevando el control cualitativo y cuantitativo de los proyectos. Tiene bajo su responsabilidad el control de calidad, seguridad industrial e investigación y desarrollo de procesos con el fin de obtener mayor eficiencia dentro de la productividad de la empresa. Es responsable de supervisar, coordinar y controlar las operaciones de control de calidad y control de volúmenes y precios. Debe

mantener además la búsqueda de la calidad total a través de la capacitación de acuerdo a los lineamientos relacionados con la normatividad y procedimientos internos, para proporcionar al personal de la empresa las herramientas y facilidades para el desarrollo automatizado de sus actividades.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Gerente Técnico:

- Proponer a la gerencia general los criterios para la priorización de proyectos y aplicarlos cuando hayan sido aprobados por la misma.
- Dirigir los aspectos relacionados con estudios y ejecución de proyectos, debiendo coordinar, dirigir y supervisar las actividades técnicas de planificación, programación, elaboración de especificaciones, contratos, costos, presupuestos, ejecución, supervisión y liquidación.
- Elaborar y coordinar conjuntamente con todos los departamentos de la Florícola, la Planificación Anual de la misma.
- Verificar que se ejecuten las diferentes actividades de producción.
- Mantener una continua comunicación y coordinación con todos los supervisores de la Florícola.
- Evaluar los informes de los supervisores de la empresa.
- Detectar anomalías en las actividades productivas, reportarlas a su jefe inmediato para realizar las acciones correctivas pertinentes.
- Llevar un registro de las actividades productivas, así como de los supervisores.

- Realizar visitas diarias a las diferentes áreas productivas.
- Asistir y participar en representación del gerente en reuniones, concejos, juntas o comités cuando sea convocado o delegado.
- Asesorar y aportar elementos de juicio para la toma de decisiones relacionadas con la adopción, ejecución y control de los programas propios de la entidad.
- Estudiar los informes periódicos u ocasionales relacionados con su área, que deba rendir el gerente.
- Preparar un formato de informe de la producción que contenga los parámetros de seguimiento y evaluación técnica, para ser utilizados por el personal de la gerencia así como por los supervisores de las diferentes áreas, para unificar criterios de seguimiento y evaluación.
- Organizar, dirigir, coordinar y supervisar el servicio de atención al público en lo referente a quejas y reclamos.
- Supervisar las actividades de control de calidad, empaque, fumigación y riego así como otras de índole productiva.
- Colaborar en el despacho de documentos que estén vinculados con las actividades de control de actividades productivas y de comercialización.
- Supervisar y recibir diariamente al personal dependiente, en el cumplimiento de las actividades inherentes a su función.
- Realizar las compras de insumos y materiales para la producción.

- Autorizar mediante escrito, la entrega del material y suministros necesarios para el cumplimiento de las labores.
- Elaborar la proforma del presupuesto anual de la empresa y someterlo al trámite correspondiente.
- Dirigir, coordinar, supervisar, y controlar la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos que adelante la Florícola para la defensa y conservación de sus recursos.
- Realizar cualquier otra función que le sea asignada por su jefe inmediato en el ámbito de su competencia.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Ventas y Producción

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia General

RESPONSABILIDAD: Supervisar las actividades productivas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos del organigrama.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título académico de Ingeniería Agronómica o Ciencias Agrícolas.

- Experiencia de tres años en actividades similares.

Requisitos adicionales:

- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Capacidad de liderazgo y motivación.
- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.
- Capacidad de negociación.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Planeamiento Estratégico.
- Procesos de Administración General.
- Resolución y Manejo de Conflictos.

3.6.2.5 Jefe de Ventas

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Jefe de Ventas

DEPARTAMENTO: Comercial

REPORTA A: Gerencia Técnica

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Jefe de Ventas es el responsable de realizar la negociación de las ventas, buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Jefe de Ventas:

- Coordinar con el gerente general para buscar los mejores nichos del mercado.
- Poner en práctica las políticas de ventas.
- Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen.

- Verificar que los clientes estén satisfechos con el producto.
- Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes.
- Debe encargarse de las relaciones públicas junto con el gerente general para asegurarse de mantener buenas relaciones con los clientes.
- Guardar la información importante acerca de los clientes de la Florícola.
- Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la gerencia técnica.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Ninguna

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia Técnica

RESPONSABILIDAD: Desarrollar los mejores mecanismos de negociación para la salida del producto.

COORDINACIÓN: Con su jefe inmediato.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título Profesional de Ingeniería Comercial, Marketing, Administración de Empresas o Negocios.
- Experiencia de dos años en cargos de similar jerarquía.

Requisitos adicionales:

- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.
- Capacidad de negociación.

Conocimiento relativo al puesto:

- Conocimiento en las áreas de marketing y publicidad.
- Capacidad de análisis del mercado internacional.
- Manejo excelente del idioma Inglés.

3.6.2.6 Jefe de Producción

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Jefe de Producción

DEPARTAMENTO: Producción

REPORTA A: Gerencia Técnica

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Jefe de Producción tiene como responsabilidad la producción de rosas que se cultivan en los diferentes bloques o invernaderos, así como vigilar sus procesos, custodia del equipo, verificar el buen desempeño de los empleados y todo lo referente a los procesos productivos para lograr la eficiencia y un producto de calidad. Reporta directamente al gerente técnico.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Jefe de Producción:

- Verificar la asistencia del personal a su cargo.
- Recopilar información relevante a cambios en la producción.
- Analizar el cumplimiento de las metas diarias.
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- Balancear las operaciones en las líneas de producción.
- Elaborar reportes de la producción diaria e informar al gerente técnico acerca de cambios en la producción.
- Motivar a los empleados.
- Cumplir con las metas de producción diarias.

- Solicitar personal cuando haga falta.
- Cumplir con otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato dentro de su competencia.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Jefe de postcosecha y supervisores de todas las áreas.

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia Técnica

RESPONSABILIDAD: Supervisar todos los procesos productivos para alcanzar la eficiencia en las operaciones.

COORDINACIÓN: Con Postcosecha y Ventas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título académico de Ingeniero Agrónomo o Ciencias Agrícolas.
- Experiencia dos años en actividades similares.

Requisitos adicionales:

- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Capacidad de liderazgo y motivación.

- Excelente comunicación oral y escrita.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Resolución y Manejo de Conflictos.
- Capacidad de análisis del mercado internacional.
- Planeamiento Estratégico.

3.6.2.7 Jefe de Postcosecha

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Jefe de Postcosecha

DEPARTAMENTO: Producción

REPORTA A: Jefe de Producción

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Jefe de Postcosecha tiene como responsabilidad la supervisión del proceso final de producción de la Florícola, es el encargado de verificar el cumplimiento a

cabalidad de las actividades de los empleados de postcosecha, ya que ésta constituye el espejo de la misma.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Jefe de Postcosecha:

- Verificar la asistencia del personal a su cargo.
- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas del área de postcosecha.
- Elaborar reportes de la producción diaria e informar a su jefe inmediato la información relevante y concerniente a la producción.
- Supervisar y controlar las actividades de sus subordinados.
- Motivar a los empleados.
- Cumplir con otras actividades que le sean asignadas dentro de su competencia.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Empleados.

DIRECTA RECIBIDA: Jefe de Producción.

RESPONSABILIDAD: Supervisar y controlar las actividades de los empleados del área de postcosecha.

COORDINACIÓN: Con Cultivo y Ventas.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título académico de Ingeniero Agrónomo o Ciencias Agrícolas.
- Experiencia de un año en actividades similares.

Requisitos adicionales:

- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Capacidad de liderazgo y motivación.
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Resolución y Manejo de Conflictos.

3.6.2.8 Contador

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Contador General

DEPARTAMENTO: Contabilidad

REPORTA A: Gerencia General

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Contador General es responsable de validar los registros contables que se generen en forma automática, así como efectuar los registros contables directos que se produzcan en el proceso Administrativo-Financiero, realizar oportunamente los cierres mensuales y anuales, preparar los estados financieros básicos en concordancia con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados e informar sobre el comportamiento de los recursos y obligaciones institucionales.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Contador:

- Validar las partidas con afectación presupuestaria del devengado y percibido de ingresos así como devengado y pagado de egresos, generadas durante el proceso Administrativo-Financiero con sus respectivos documentos de respaldo, así como generar los comprobantes contables respectivos.
- Elaborar las obligaciones tributarias respectivas y presentarlas puntualmente para no incurrir en multas e intereses.

- Efectuar y validar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
- Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en la aplicación informática utilizada por la Florícola.
- Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos por la Ley.
- Generar, verificar y firmar conjuntamente con la gerencia general, los informes financieros mensuales y anuales que son requeridos por autoridades superiores y organismos de control.
- Efectuar y validar las partidas de ajustes contables requeridos para efectuar el cierre anual.
- Efectuar los análisis financieros respectivos, a ser remitidos a las autoridades institucionales.
- Mantener debidamente referenciado y completo el archivo de documentación de respaldo contable institucional.
- Mantener un adecuado Sistema de Control Interno contable.
- Cumplir con otras actividades adicionales asignadas por la gerencia.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Auxiliar Contable

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia General

RESPONSABILIDAD: Elaborar los registros contables suficientes y pertinentes dentro de la Florícola.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos del organigrama.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título Profesional de Contador Público.
- Experiencia de dos años en cargos de similar jerarquía en el área contable.

Requisitos adicionales:

- Capacitación en actividades relativas al manejo y control de fondos.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Power Point y Paquetes Informáticos Contables.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Análisis e interpretación de balances.
- Tributación.

- Computación.
- Alta capacidad de análisis y de síntesis.
- Excelente comunicación oral y escrita.

3.6.2.9 Auxiliar Contable

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Auxiliar Contable

DEPARTAMENTO: Contabilidad

REPORTA A: Contador General

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Auxiliar Contable es responsable de asistir al contador general en el control y contabilización de las diferentes operaciones contables y financieras, y el adecuado manejo del presupuesto, además debe ejecutar tareas de manipulación de documentos contables mediante el buen manejo de sistemas numéricos para la verificación de cálculos previos a la elaboración de los mismos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Auxiliar Contable:

- Asistir al contador en la elaboración de los Estados Financieros.
- Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- Brindar seguimiento y asistencia en la programación del presupuesto institucional.
- Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones del presupuesto.
- Asistir al contador en la elaboración de obligaciones tributarias.
- Verificar y consolidar los saldos contables.
- Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos sustentatorios y las autorizaciones respectivas.
- Asistir al contador en la elaboración de las conciliaciones bancarias.
- Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
- Revisar planillas de pagos y flujos de efectivo.
- Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.
- Asistir al contador en la elaboración de roles de pago.
- Otras actividades relacionadas con su cargo y que le sean asignadas por el contador.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Ninguna

DIRECTA RECIBIDA: Contador General

RESPONSABILIDAD: Asistir al contador en todas las operaciones contables requeridas por la Florícola.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos del organigrama.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título académico de Licenciado en Contaduría.
- Experiencia de dos años en cargos de similar jerarquía en el área contable.

Requisitos adicionales:

- Capacitación en actividades relativas al manejo y control de fondos.
- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel, Power Point y Paquetes Informáticos Contables.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.

- Análisis e interpretación de balances.
- Tributación.
- Computación.
- Excelente comunicación oral y escrita.

3.6.2.10 Jefe de Talento Humano

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

INSTITUCIÓN: Florícola Milrose S.A.

CARGO: Jefe de Talento Humano

DEPARTAMENTO: Talento Humano

REPORTA A: Gerencia General

NATURALEZA DEL PUESTO:

El Jefe de Talento Humano es responsable de llevar a cabo las funciones de coordinación, selección y evaluación administrativa del personal, su principal función es la de proveer a la empresa, los empleados que la misma requiere, así como el control administrativo de éstos y la entrega del debido reporte al gerente general.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

Las siguientes son las funciones que debe desempeñar el Jefe de Talento Humano:

- Crear una sana convivencia en la empresa.
- Desarrollar cursos de superación personal.
- Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa.
- Contratación de personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.
- Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores.
- Mantener informados a los empleados de logros obtenidos.
- Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten.
- Elaborar los mecanismos necesarios para dar a conocer los reglamentos a los empleados.
- Estar al pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos.
- Despido del personal en caso de ser necesario.
- Informar a su jefe inmediato acerca de excesivas faltas o permisos del personal.
- Otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato, dentro del ámbito de su competencia.

LÍNEAS DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:

DIRECTA EJERCIDA: Ninguna

DIRECTA RECIBIDA: Gerencia General

RESPONSABILIDAD: Se hace cargo de todas las actividades relacionadas al reclutamiento del personal y a su desempeño.

COORDINACIÓN: Con todos los departamentos de la Florícola de acuerdo a los requerimientos del organigrama.

REQUISITOS PARA OCUPAR EL CARGO:

Requisitos mínimos:

- Título Profesional de Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial, Organizacional o Laboral.
- Experiencia de tres años en cargos de similar jerarquía.

Requisitos adicionales:

- Facilidad para establecer relaciones interpersonales.
- Poseer buenas relaciones humanas.
- Capacidad de liderazgo y motivación.
- Excelente comunicación oral y escrita.
- Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.

- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel y Power Point.

Conocimiento relativo al puesto:

- Legislación Laboral Ecuatoriana.
- Computación.
- Resolución y Manejo de Conflictos.

3.7 Manual de Procedimientos

3.7.1 Introducción

El Manual de Procedimientos es una herramienta que ofrece una descripción actualizada y precisa de las actividades a realizar en cada etapa de los procesos que se desarrollan en la Florícola Milrose S.A. Contribuye a la ejecución correcta y oportuna de las tareas encomendadas al personal, propiciando así, la uniformidad en el trabajo, el ahorro de tiempo, de esfuerzo, el incremento de la capacidad del talento humano, la maximización de los recursos tecnológicos y financieros y el mantenimiento de la calidad del producto bajo condiciones apropiadas para los trabajadores.

Las políticas descritas en el presente documento, están orientadas a establecer mecanismos de Control Interno, por lo tanto son de cumplimiento obligatorio para el personal de la Florícola. Cabe señalar que el presente documento debe ser flexible a las necesidades y realidad de la empresa, por lo que su revisión periódica se torna de vital importancia. Éste tendrá que actualizarse en la medida

en que se presenten cambios en la estructura orgánica, base legal, funciones o algún otro apartado que incida en el contenido del mismo.

El presente Manual de Procedimientos tiene el propósito de servir como un instrumento de apoyo en el funcionamiento institucional, al conjuntar en forma sencilla, objetiva, ordenada, secuencial y estandarizada las operaciones administrativas, contables-financieras y operativas de la Florícola.

Por consiguiente, se puede establecer que el presente documento ayudará a facilitar las actividades de auditoría y evaluación del Sistema de Control Interno, ya que éste permitirá a la entidad a mantener una guía en la que la separación de funciones como los son la ejecución, custodia y registro de cada proceso de los diferentes departamentos será prioritaria.

3.7.2 Objetivo General

- Establecer una guía detallada, sistemática y ordenada de los procedimientos administrativos, contables-financieros y operativos de la Florícola Milrose S.A., el cual constituya una fuente formal y permanente de información y orientación sobre la forma de ejecutar las actividades, con apego a las normas y políticas vigentes, con una visión integral del funcionamiento y operación de las mismas, que permita el ahorro de tiempo y la optimización de recursos.

3.7.3 Objetivos Específicos

- Proveer un mecanismo de inducción y orientación para el personal, facilitando su incorporación a la entidad, determinando las interrelaciones de los órganos administrativos en la realización de los procedimientos asignados que permitan una adecuada coordinación.

- Establecer los procedimientos contables-financieros y operativos de manera detallada y ordenada en base a la delegación de responsabilidad, para de esta forma optimizar la ejecución, custodia y registro de los recursos.
- Presentar una visión integral de cómo opera la organización mediante la precisión de la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento y la responsabilidad del personal en cada departamento.

3.7.4 Descripción de Procedimientos

La Florícola Milrose S.A., es una entidad que como muchas otras presenta varios procesos para la realización a cabalidad de su actividad principal la cual es la producción de rosas de exportación, sin embargo para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado necesario establecer los principales procedimientos de la misma, para lo cual se ha efectuado la siguiente clasificación: Procesos administrativos, contables-financieros y operativos. Los cuales serán detallados primordialmente en forma narrativa, consecuentemente serán representados en flujogramas y finalmente se establecerán políticas que deberán ser aplicadas en la entidad con la finalidad de mejorar sus actividades. Lo antes descrito tiene como propósito presentar una mayor visión de los procedimientos, para un mejor estudio e interpretación de los mismos.

3.7.4.1 Procesos Administrativos

La administración constituye el pilar fundamental para la toma de decisiones en cualquier entidad, ya que de ésta depende su correcto funcionamiento.

Por lo antes señalado dentro de los procesos administrativos se pueden destacar los siguientes:

- Elaboración de la Planificación Anual.

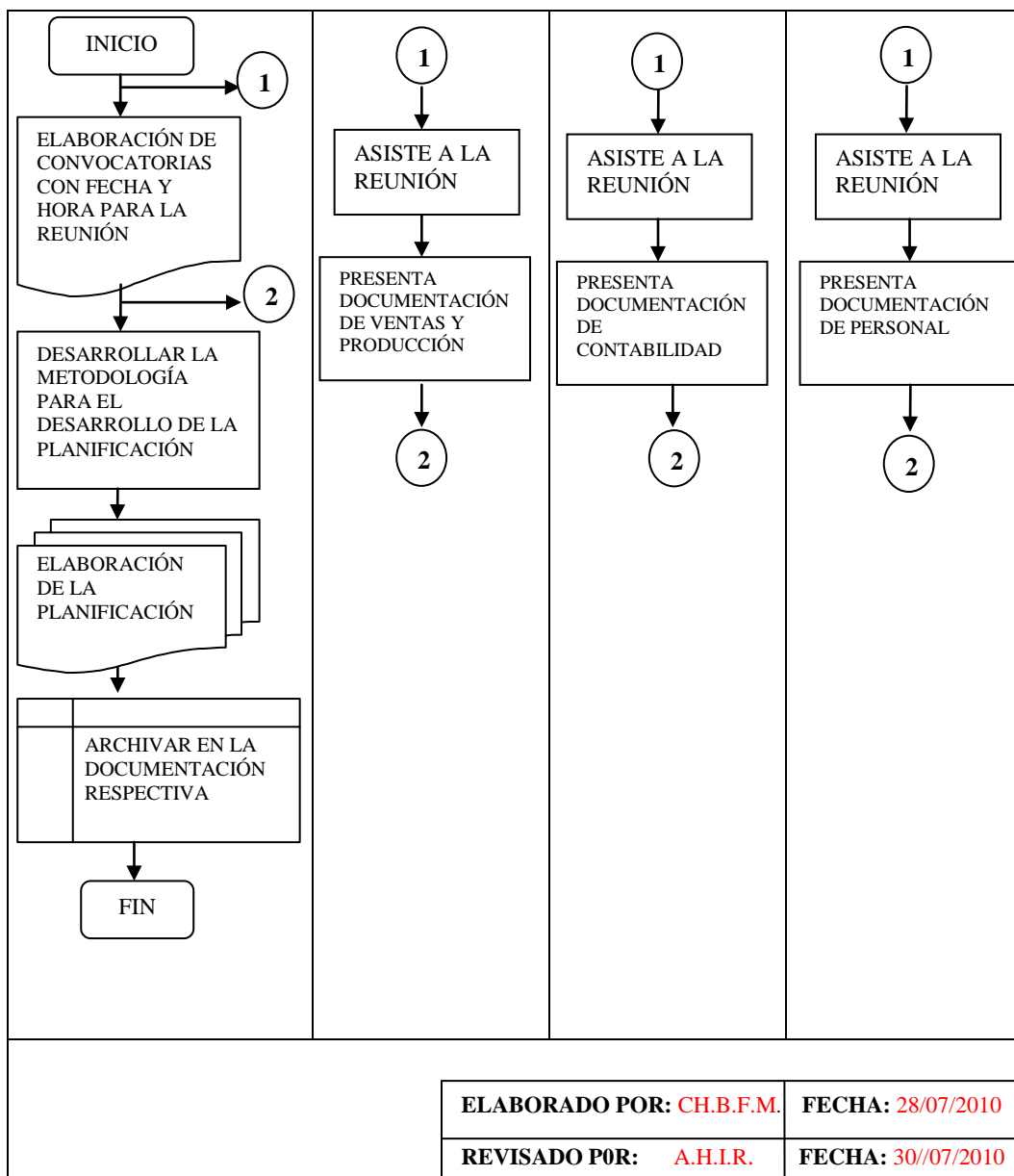
- Elaboración del Presupuesto.
- Reclutamiento, selección y contratación del personal.

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	N.P. 1/3
DEPARTAMENTO: Gerencia		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración de la Planificación Anual		
PROPÓSITO: Mantener, mejorar y ampliar la cobertura del producto		
RESPONSABLE: Gerente General		
ACTIVIDADES		

- La gerencia deberá convocar a una reunión a todos los jefes departamentales de la Florícola, para lo cual emitirá la respectiva documentación informando la fecha y hora en la que la misma se efectuará.
- Todos los jefes departamentales llevarán consigo la documentación pertinente de acuerdo a la información que manejen.
- Se analizará la información relevante de cada uno de los departamentos.
- Se establecerá la metodología a utilizar para la elaboración de la Planificación.
- Se desarrollará la Planificación en base al estudio de la información pertinente.
- La gerencia evaluará y aprobará la Planificación Anual.
- Se archivará en la documentación respectiva del Gerente General.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 1	D.F. 1/3
DEPARTAMENTO: Gerencia		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración de la Planificación Anual		
PROPÓSITO: Mantener, mejorar y ampliar la cobertura del producto		
RESPONSABLE: Gerente General		
GERENTE GENERAL	JEFE DEL DEP. COMERCIAL	JEFE DEL DEP. FINANCIERO
		JEFE DEL DEP. TALENTO HUMANO



POLÍTICAS

- La Florícola Milrose S.A. debe elaborar su Planificación anualmente, la misma que le servirá para mejorar, mantener y ampliar su cobertura en el mercado.
- El responsable de convocar a la reunión para la elaboración de la Planificación Anual es el Gerente General y en su ausencia el Subgerente quien hará las veces del mismo previa autorización.

- En caso de ser necesario, gerencia solicitará asesoramiento externo de un profesional capacitado para la elaboración de la Planificación.
- La fecha y hora para la reunión deberá ser establecida previamente por el Gerente con 15 días anteriores a la misma.
- No se podrá postergar dicha reunión por ninguna circunstancia, salvo en caso de fallecimiento de uno de los asistentes.
- La Planificación deberá ser ejecutada en el primer mes del año, toda vez que se haya reunido la información pertinente y suficiente de cada departamento.
- Para la elaboración de este documento participarán cada uno de los jefes departamentales o un delegado en caso de ausencia por motivos de fuerza mayor, éstos deberán reunir la información pertinente a sus puestos de trabajo debidamente sustentados en la documentación respectiva, inmediatamente después de haber recibido la convocatoria.
- El gerente analizará la información y establecerá la metodología que se adoptará en la elaboración de la Planificación, la misma que deberá ajustarse a las necesidades y realidad de la Florícola.

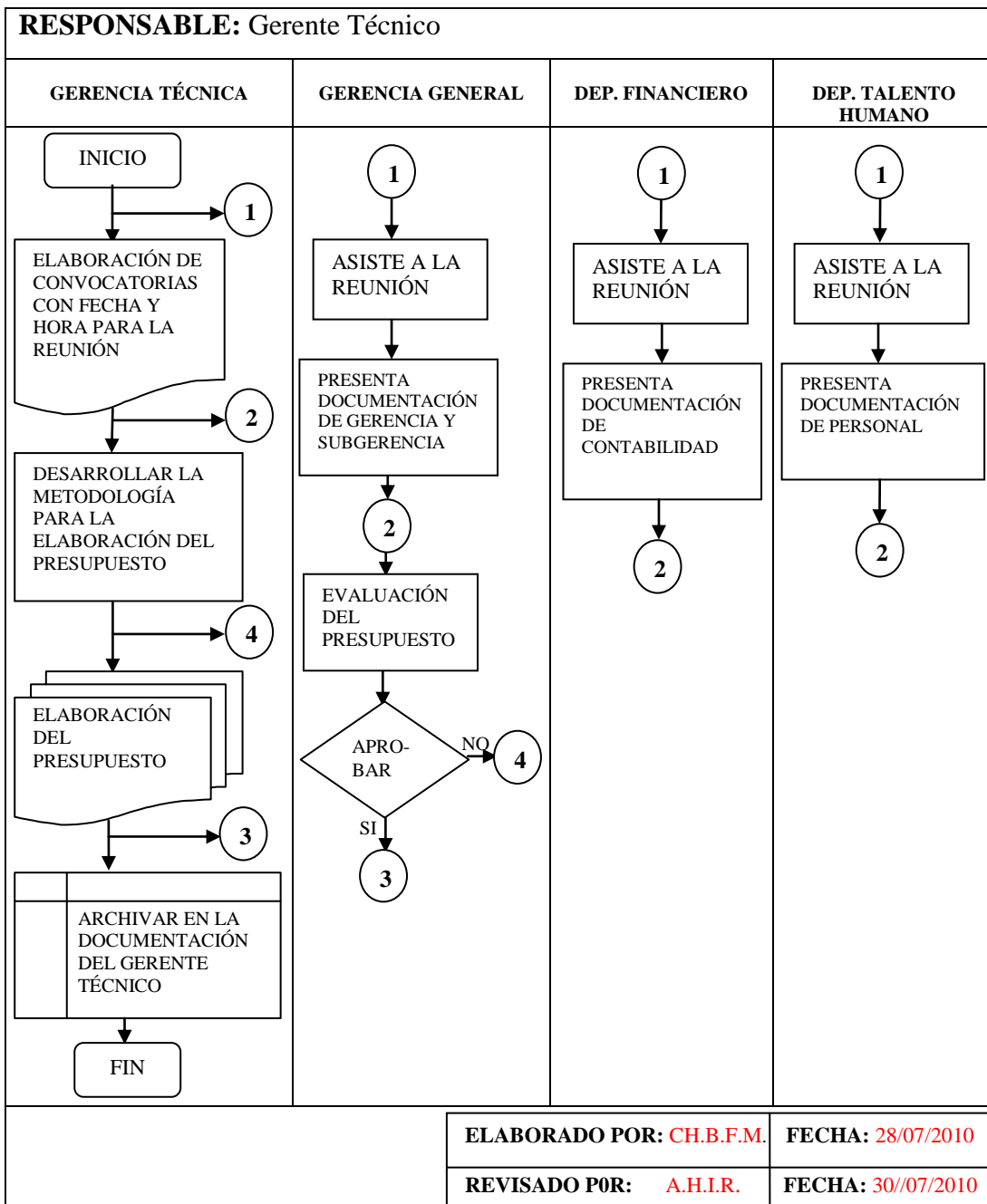
MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	N.P. 2/3
DEPARTAMENTO: Comercial		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración del Presupuesto		
PROPÓSITO: Mantener una guía uniforme para la adecuada asignación de recursos		
RESPONSABLE: Gerente Técnico		

ACTIVIDADES

- La gerencia técnica deberá convocar a una reunión a los jefes de los demás departamentos, indicando en la documentación pertinente la fecha y hora en la que se llevará a cabo la misma.
- Cada participante deberá llevar consigo la información correspondiente a su departamento sustentada en la documentación pertinente.
- El gerente técnico como responsable del desarrollo del Presupuesto, solicitará la información y procederá a analizarla.
- Se desarrollará la metodología adecuada para ejecutar el Presupuesto y se procederá a la elaboración del mismo.
- Se someterá el presupuesto a aprobación de la gerencia en donde posteriormente será archivado en la documentación correspondiente, en caso contrario la gerencia técnica será la encargada de desarrollarlo nuevamente para una nueva evaluación.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010

<p><i>MILROSE S.A.</i> <i>CULTIVO DE FLORES</i></p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 2</p>	<p style="color: red;">D.F. 2/3</p>
<p>DEPARTAMENTO: Comercial</p>		
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Elaboración del Presupuesto</p>		
<p>PROPÓSITO: Mantener una guía uniforme para la adecuada asignación de recursos.</p>		



POLÍTICAS

- El responsable de la elaboración del Presupuesto será el gerente técnico, y en su ausencia un delegado debidamente autorizado con al menos 8 días de anticipación a la fecha de la elaboración del mismo.

- El Presupuesto que se mantenga en la Florícola será anual y deberá ser elaborado en el primer mes del año.
- La gerencia técnica será la encargada en desarrollar la metodología a utilizar para la elaboración del presupuesto.
- Cada jefe departamental y el gerente general deberán presentar la información correspondiente al departamento del cual es responsable en la fecha y hora notificadas por el gerente técnico.
- La reunión en la que la información deberá ser presentada, no se postergará para ninguna otra fecha, salvo en caso de fallecimiento de uno de los asistentes.
- El gerente general será el responsable de evaluar el Presupuesto y realizar la debida aprobación si todo está correcto, caso contrario deberá regresar a gerencia técnica para que se elabore uno nuevo con las debidas observaciones y correcciones.

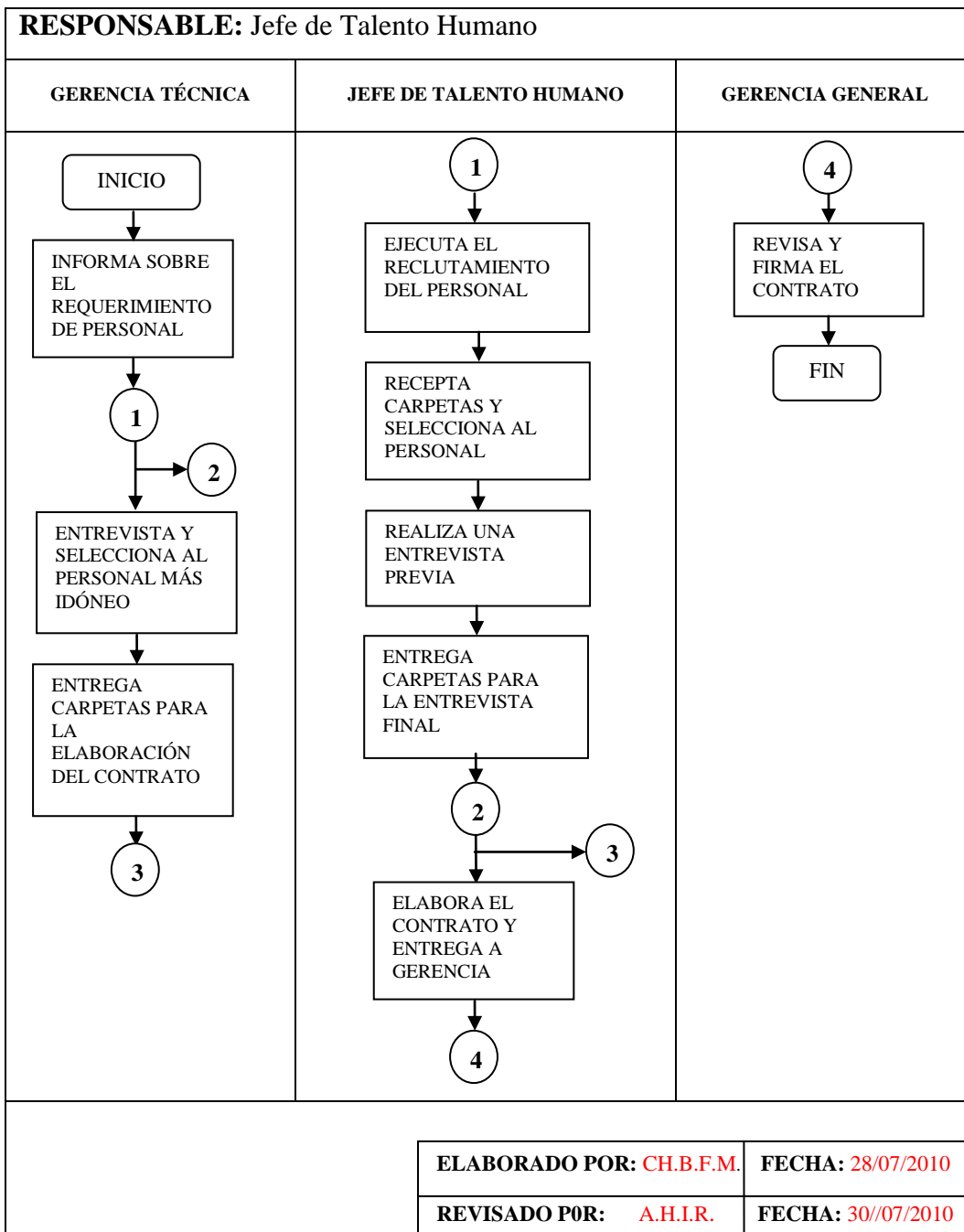
<p>MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES</p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>N.P. 3/3</p>
<p>DEPARTAMENTO: Talento Humano</p>		
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación del personal</p>		
<p>PROPÓSITO: Contratar al personal más idóneo al puesto de trabajo vacante</p>		
<p>RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano</p>		

ACTIVIDADES

- La gerencia técnica conjuntamente con el departamento de talento humano serán los encargados de coordinar el requerimiento del personal y de informar acerca de la vacante.
- Se receptorán las carpetas y se realizará una entrevista previa a los aspirantes en el departamento de talento humano.
- El jefe de talento humano procederá a entregar las carpetas seleccionadas a gerencia técnica, la misma que procederá a aplicar una nueva entrevista a los aspirantes.
- La gerencia técnica posterior a la entrevista, entregará al jefe de talento humano las carpetas de las personas más idóneas a los requerimientos del puesto vacante y de la Florícola.
- El jefe de talento humano será el encargado de elaborar el contrato y entregarlo a gerencia general para la respectiva firma del mismo, con lo cual se procederá a la contratación del personal.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30//07/2010

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 3	D.F. 3/3
DEPARTAMENTO: Talento Humano		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Reclutamiento, selección y contratación del personal		
PROPÓSITO: Contratar al personal más idóneo al puesto de trabajo vacante		



POLÍTICAS

- La contratación del personal estará a cargo del jefe del departamento de talento humano.

- La gerencia técnica deberá trabajar conjuntamente con el departamento de talento humano para el reclutamiento, selección y contratación del personal, para lo cual el primero informará al segundo sobre la vacante.
- Con la finalidad de garantizar la selección del personal se realizarán dos entrevistas, una por parte del jefe de talento humano y otra por el gerente técnico.
- El procedimiento para la contratación del personal administrativo será el mismo que el indicado anteriormente, con la única diferencia que la entrevista final la hará el gerente general o el subgerente en su ausencia.
- El personal de la Florícola gozará de todos los beneficios dispuestos por la Ley, así como bonos por rendimiento y servicio de guardería.
- El personal podrá ausentarse de su puesto de trabajo previa autorización, mediante documentación escrita, la misma que deberá ser entregada al jefe de talento humano, dos días anteriores a la fecha que se solicite, caso contrario tendrá una multa que corresponderá al valor de un día de trabajo.
- El personal operativo tendrá un horario de trabajo de 06:45 a 16:30, el mismo que podrá variar en los meses de mayor producción, mientras que el personal administrativo trabajará de 08:00 a 16:30.
- El personal de la Florícola que no cumpla con cualquiera de las políticas mencionadas anteriormente será amonestado verbalmente hasta por dos ocasiones, si volviera a incurrir en una falta se le sancionará por escrito mediante un memo y en una cuarta ocasión se le removerá de su puesto.

3.7.4.2 *Procesos Contables-Financieros*

Los procesos contables-financieros son importantes en cualquier empresa, ya que sin ellos no existiría un adecuado control de los recursos mediante una correcta y óptima utilización de los mismos. Es por ello que en esta clasificación se pueden observar lo siguientes procesos:

- Manejo del proceso contable.

- Pago de remuneraciones.

- Pago de obligaciones tributarias.

- Control de la cuenta Caja Chica.

- Manejo de la cuenta Bancos.

<p><i>MILROSE S.A.</i> <i>CULTIVO DE</i> <i>FLORES</i></p>	<p><i>FLORÍCOLA MILROSE S.A.</i> <i>NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</i></p>	<p><i>N.P.</i> <i>1/5</i></p>
<p>DEPARTAMENTO: Financiero</p>		

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Manejo del proceso contable

PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables

RESPONSABLE: Contadora

ACTIVIDADES

- La auxiliar contable será la encargada de clasificar la información emanada de su departamento y de los otros existentes en la Florícola.
- La auxiliar deberá además, generar comprobantes contables que sustenten la información.
- La contadora revisará la información respectiva que ella maneje y la que le proporcione la auxiliar contable.
- La contadora procederá a revisar la información sustentada en la debida documentación y a firmar los documentos que requieran de su rúbrica.
- Ingresará a la aplicación contable que maneja la Florícola para el respectivo registro de la información, en caso de no existir ninguna anomalía, caso contrario se procederá a realizar los correctivos respectivos.
- Se procederá a imprimir la documentación para el archivo respectivo.

ELABORADO POR: **CH.B.F.M.** FECHA: **28/07/2010**

REVISADO POR: **A.H.I.R.** FECHA: **30/07/2010**

MILROSE S.A.
CULTIVO DE
FLORES

FLORÍCOLA MILROSE S.A.
DIAGRAMA DE FLUJO N° 1

D.F.
1/5

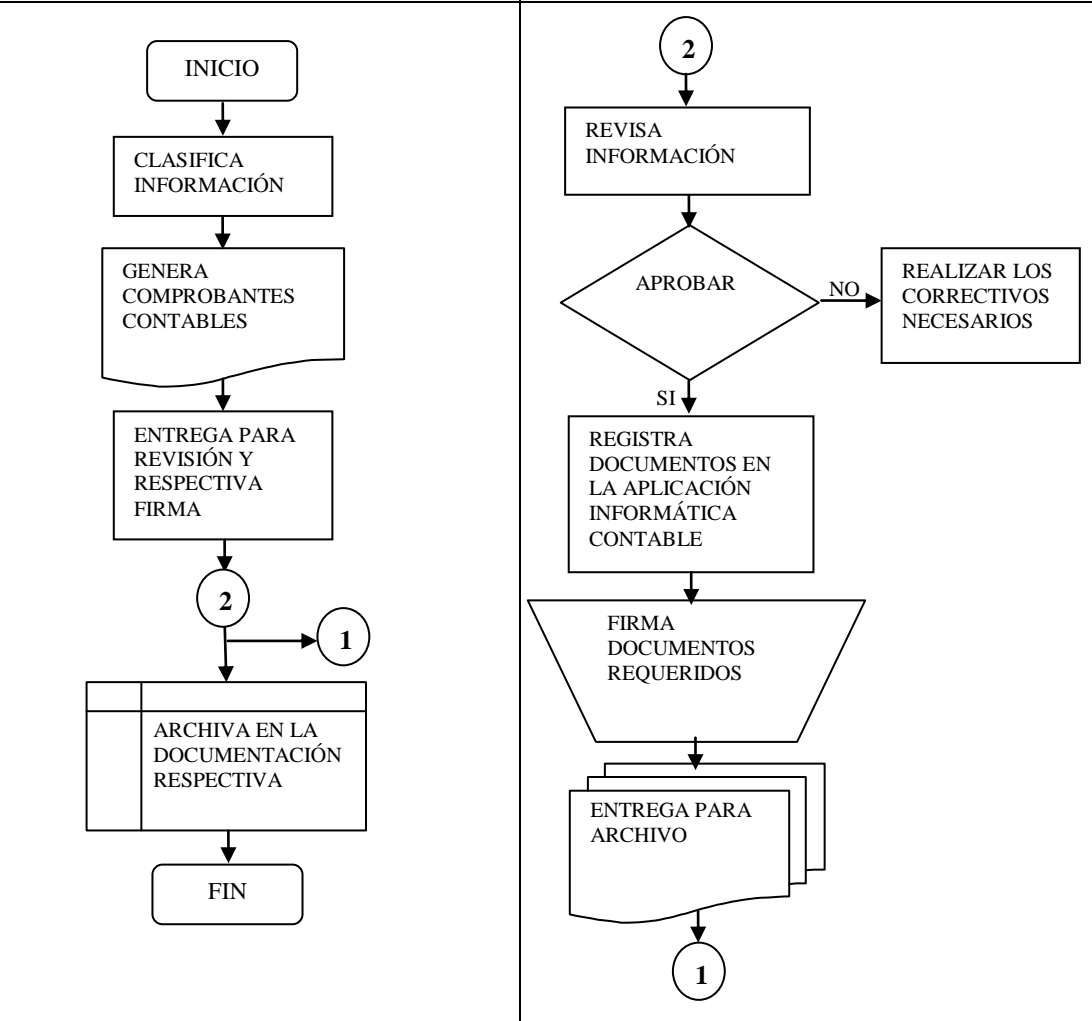
DEPARTAMENTO: Financiero

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Manejo del proceso contable

PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables

RESPONSABLE: Contadora General

ASISTENTE CONTABLE	CONTADORA GENERAL
--------------------	-------------------

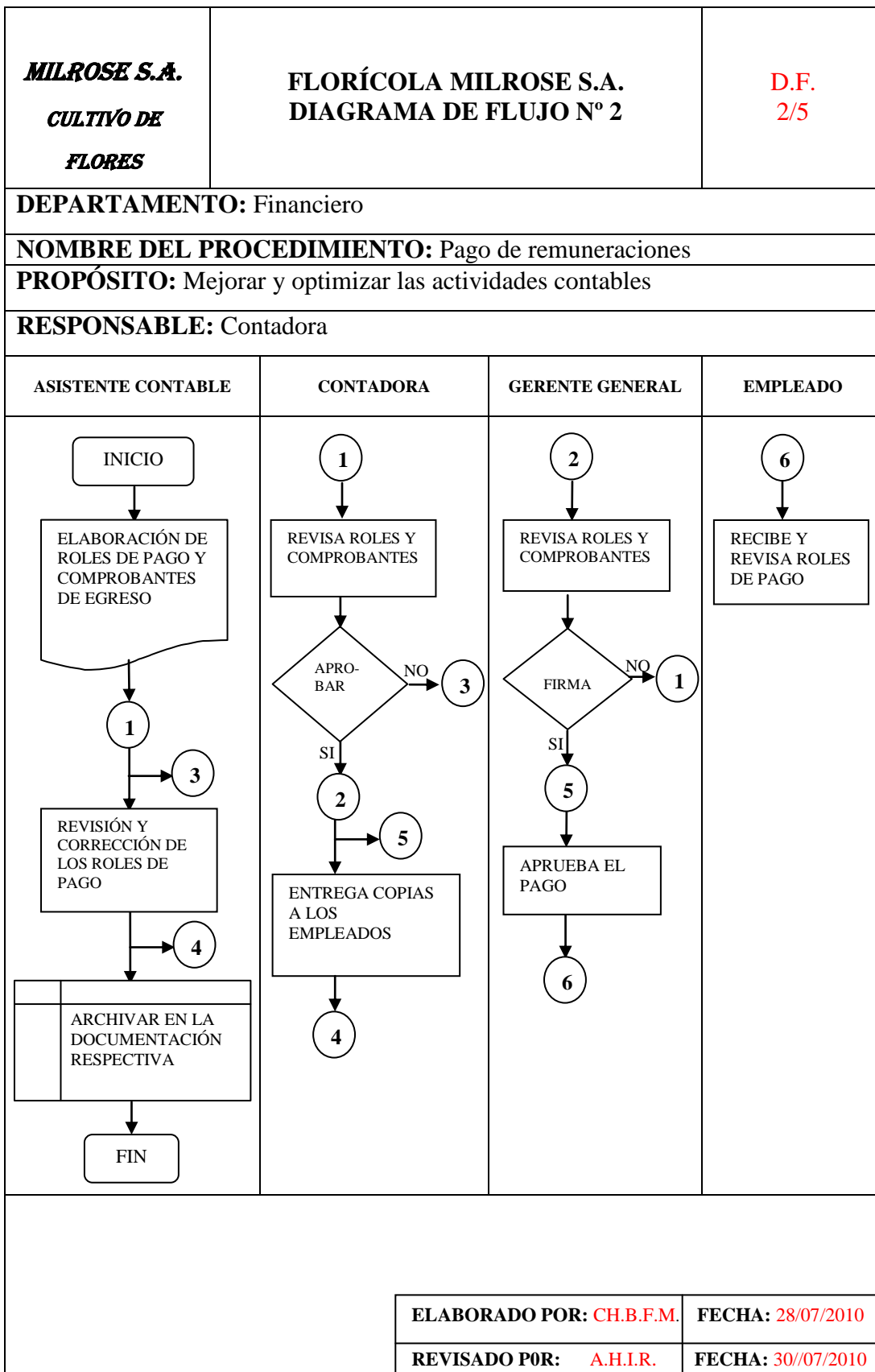


ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010

POLÍTICAS

- La contabilidad de la Florícola estará a cargo de la contadora general de la misma, y en caso de ausencia por razones de fuerza mayor la suplirá la asistente contable previa autorización.
- La información contable se registrará diariamente en la aplicación contable, inmediatamente después de haberse producido el hecho.
- La asistente contable será la encargada de recopilar la información de los demás departamentos con la finalidad de mantener un estricto control de los hechos económicos.
- La aplicación contable utilizada por la Florícola deberá ser cambiada si la situación, necesidades y requerimientos de la empresa así lo ameritan.
- La contadora es la encargada de revisar y verificar la información y de ejecutar las respectivas observaciones y correcciones en caso de ser necesario.
- No se podrá omitir bajo ninguna circunstancia, información relevante que pueda afectar a la situación financiera real de la empresa.
- La contadora deberá comunicar a la gerencia, los hechos de cualquier índole que pudieran afectar económicamente a la empresa, para que se puedan tomar decisiones y correctivos oportunos.

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	N.P. 2/5
DEPARTAMENTO: Financiero		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de remuneraciones		
PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables		
RESPONSABLE: Contadora		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • La asistente contable será la encargada de elaborar los roles de pago de los empleados y los comprobantes de egreso respectivos, en base a la información que le sea proporcionada por los demás departamentos. • La contadora general será la encargada de revisar los roles de pago y los comprobantes y de entregar a gerencia para la respectiva firma, caso contrario la devuelve a la asistente. • Gerencia revisa los roles de pago y los comprobantes y procede a firmarlos si están correctos, sino los devuelve a la contadora. • Gerencia aprueba entonces el pago a los trabajadores. • Se procederá a entregar los roles a los empleados para su respectiva revisión. • La contadora distribuye la respectiva documentación en copias a los empleados, quedando el original para el archivo que debe ser ejecutado por la asistente. 		
ELABORADO POR: CH.B.F.M.		FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.		FECHA: 30/07/2010



POLÍTICAS

- La auxiliar contable será la encargada de recopilar la información necesaria para la elaboración de los roles de pago, en base a los cálculos de horas extras y beneficios de Ley.
- La contadora y el gerente general serán los encargados de la revisión y aprobación de los roles en su momento y respectivamente.
- Todos los jefes departamentales y los supervisores de las diferentes áreas, deberán mantener una hoja de registro para el control del personal.
- Los empleados gozarán de todos los beneficios dispuestos por la Ley y demás beneficios que consten en el contrato de trabajo.
- Las horas extras serán calculadas en base a la información que sea proporcionada por los departamentos y de conformidad con la Ley vigente y el Código de Trabajo.
- Los bonos por rendimiento serán asignados en base a la información proporcionada por el departamento de producción de acuerdo al desempeño laboral de los empleados.

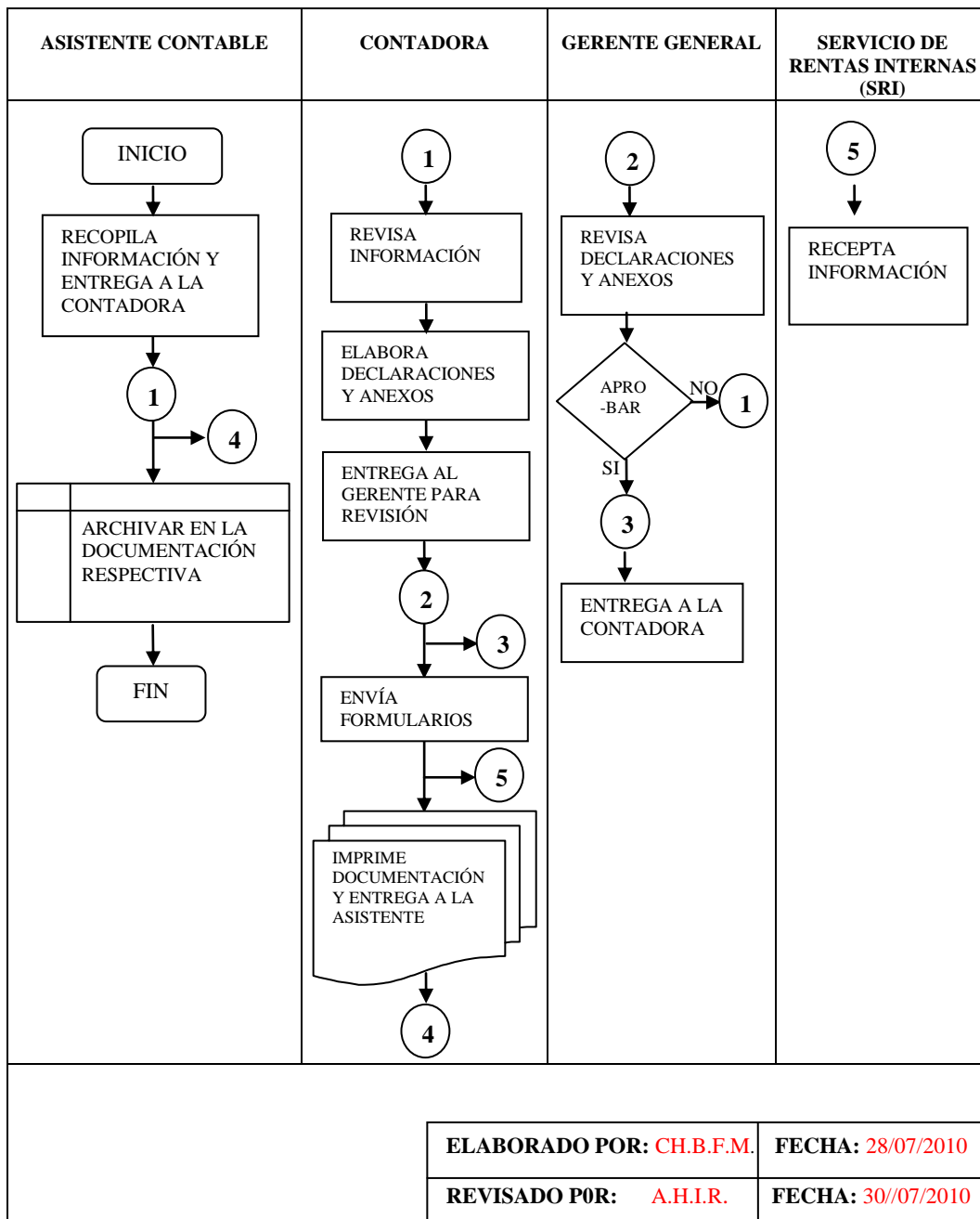
- Toda información que tenga relación con los empleados será sometida a órdenes y autorización del gerente o subgerente en caso de requerimiento.

<p>MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES</p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>N.P. 3/5</p>
<p>DEPARTAMENTO: Financiero</p>		
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de obligaciones tributarias</p>		
<p>PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables</p>		
<p>RESPONSABLE: Contadora</p>		
<p>ACTIVIDADES</p>		

- La asistente contable será la encargada de recolectar la información pertinente para efectuar la declaración de impuestos y para la presentación de anexos.
- La información se entregará a la contadora para la elaboración de las obligaciones tributarias.
- La contadora llenará los formularios respectivos de declaraciones y anexos mediante el sistema DIMM formularios.
- Se entregará a gerencia para la respectiva revisión y aprobación.
- Si la gerencia aprueba los formularios, éstos son enviados a través del Internet en el sistema que mantiene el Servicio de Rentas Internas, en caso contrario se devolverá a la contadora.
- Se procede entonces a imprimir la documentación pertinente y a archivar.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 3	D.F. 3/5
DEPARTAMENTO: Financiero		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Pago de obligaciones tributarias		
PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables		
RESPONSABLE: Contadora		



POLÍTICAS

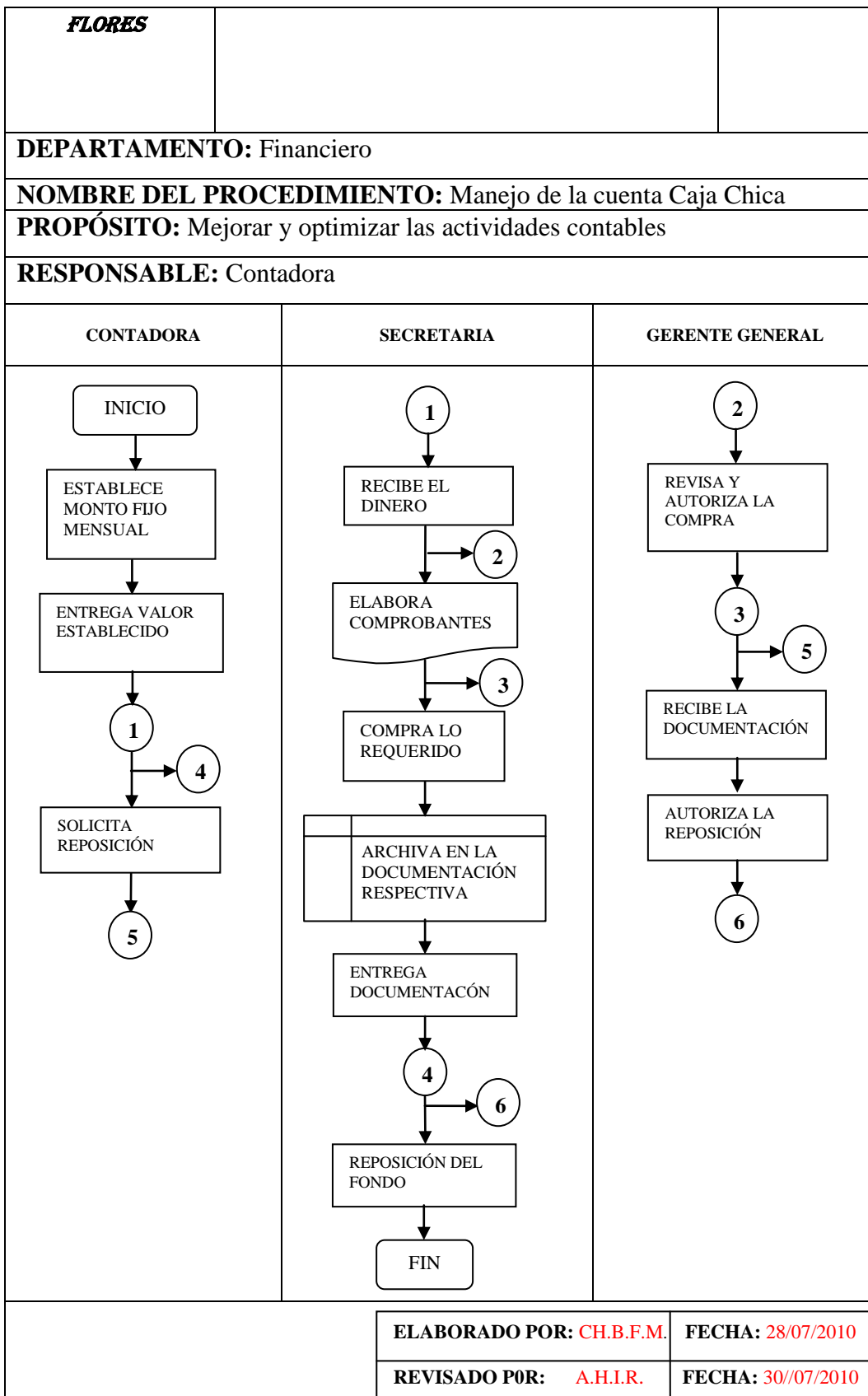
- La auxiliar contable será la encargada de recopilar la información necesaria para la elaboración de las declaraciones y anexos.

- La contadora es la responsable de presentar todas las obligaciones tributarias y por ende de estar en constante capacitación para lo cual la Florícola proporcionará todas las facilidades y recursos necesarios.
- La contadora estará en constante actualización en lo concerniente a cambios en las políticas tributarias que el gobierno establezca.
- La fecha máxima de presentación, será el día 14 del mes subsiguiente al que corresponda la información, esto debido a que el noveno dígito del RUC del representante legal es el 3.
- Si existiera valor a pagar en la presentación de declaraciones, es pago de impuestos que genere la misma se realizará mediante convenio de débito con una entidad bancaria, para facilitar la cancelación y evitar pérdida de tiempo.
- Las declaraciones y anexos deberán estar respaldados con la debida documentación.
- La auxiliar contable será la responsable de mantener un archivo adecuado de las declaraciones y anexos con la debida documentación sustentatoria y proporcionar dicha información en caso de requerimientos del Servicio de Rentas Internas.
- De existir alguna notificación por parte del ente competente, en la cual se indique la ausencia de declaraciones, la contadora deberá presentar inmediatamente la documentación respectiva en el SRI.

<p>MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES</p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>N.P. 4/5</p>
--	---	-----------------------------------

DEPARTAMENTO: Financiero				
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Manejo de la cuenta Caja Chica				
PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables				
RESPONSABLE: Contadora				
ACTIVIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad establecerá el monto límite del fondo de caja chica de acuerdo al flujo mensual del movimiento de gastos menores. • La contadora entregará el valor establecido a la responsable. • La secretaria será la responsable de manejar este fondo y deberá emitir los respectivos comprobantes que para el efecto se deben elaborar, por cada transacción que se realice. • Se comprará lo necesario de acuerdo a la autorización previa emitida por la gerencia. • Se archivarán los comprobantes en la documentación respectiva. • Al final del mes, se procederá a reponer el dinero del fondo fijo, en base a la autorización del gerente mediante la entrega de la documentación respectiva. 				
<table border="1"> <tr> <td>ELABORADO POR: CH.B.F.M.</td> <td>FECHA: 28/07/2010</td> </tr> <tr> <td>REVISADO POR: A.H.I.R.</td> <td>FECHA: 30/07/2010</td> </tr> </table>	ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010	REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010
ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010			
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010			

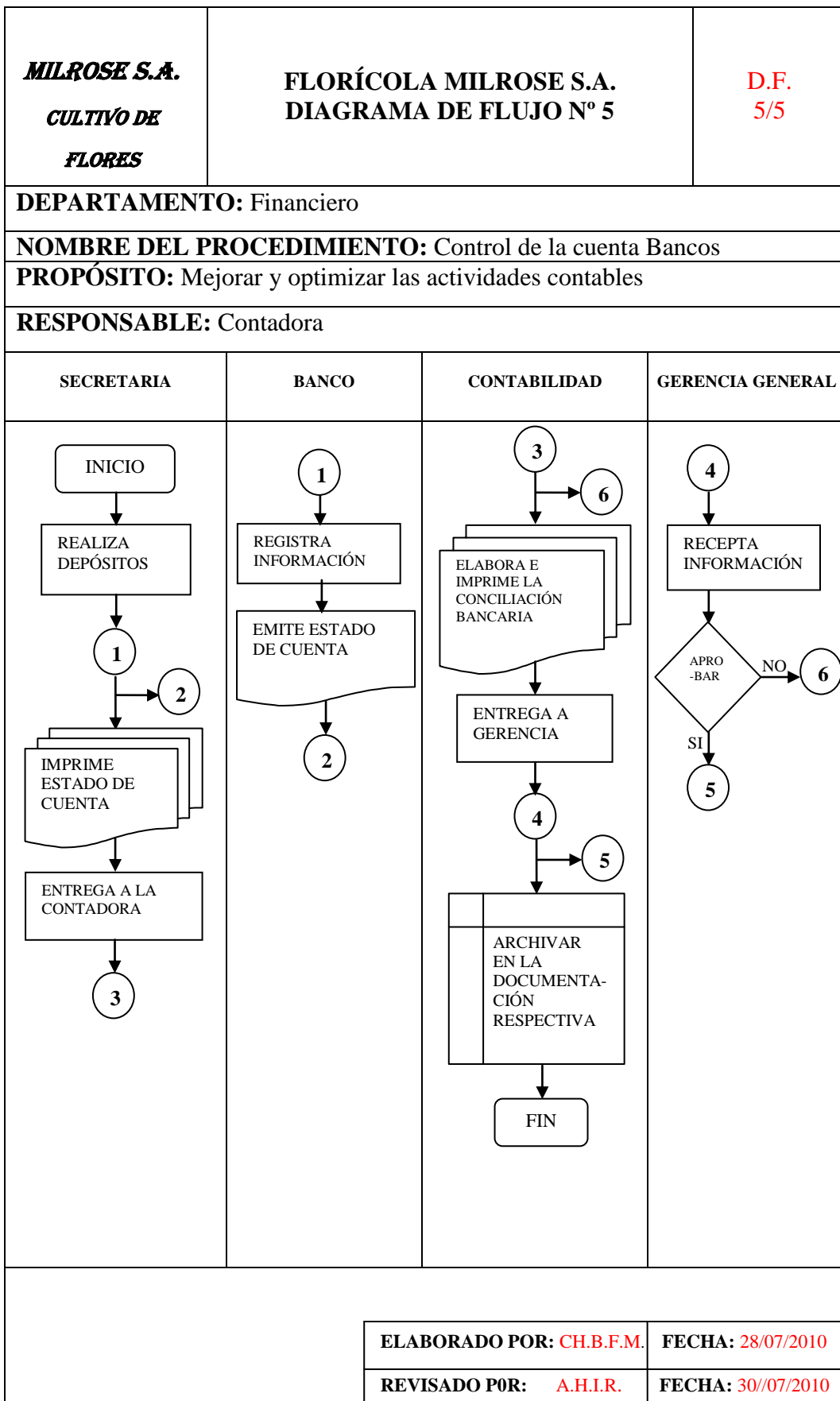
MILROSE S.A. CULTIVO DE	FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 4	D.F. 4/5
--	--	---------------------------



POLÍTICAS

- La secretaria será la responsable de manejar el fondo de Caja Chica de la Florícola, la misma que deberá custodiar dicho valor bajo llave.
- Se deberá llevar un archivo ordenado de los comprobantes de egreso, los cuales deberán estar prenumerados; así como también las facturas, notas de venta y otros documentos que garanticen la compra de gastos emergentes.
- La responsable deberá entregar cada mes la documentación respectiva a la contadora, la misma que deberá proporcionar dicha información a gerencia, con la finalidad de someterlo a revisión para que se proceda a la restitución debida previa autorización del gerente general.
- Además la responsable deberá mantener un registro mensual del resumen de los gastos efectuados, respaldados con su respectiva documentación.
- La contadora realizará arqueos sorpresivos del fondo de Caja Chica al menos tres veces al mes.
- El arqueo del fondo de Caja Chica se desarrollará en base a los comprobantes de caja emitidos y de las facturas o notas de venta que respalden las compras.
- Si existieran diferencias, éstas deberán ser justificadas inmediatamente por la responsable del fondo ante la contadora.
- La responsable del fondo de Caja Chica deberá informar a la contadora, aspectos relevantes en cuanto a la existencia y manejo del mismo.

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	N.P. 5/5
DEPARTAMENTO: Financiero		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Control de la cuenta Bancos		
PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las actividades contables		
RESPONSABLE: Contadora		
ACTIVIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • La secretaria será la responsable de realizar oportunamente los depósitos de los ingresos en efectivo o en cheques por conceptos de ventas diarias, en las cuentas corrientes respectivas que maneja la empresa. • La secretaria imprimirá de Internet los estados de cuenta bancarios periódicamente y los entregará a la contadora. • La contadora elaborará e imprimirá la conciliación bancaria mensualmente en base a la aplicación informática utilizada por la empresa y al estado de cuenta que previamente se solicite al banco. • La contadora presentará la conciliación bancaria a gerencia para su respectiva revisión y aprobación. • Gerencia revisará la conciliación y en caso de estar correctamente elaborada la aprobará y la entregará para el archivo respectivo, caso contrario la devolverá para su respectiva corrección. • Se procederá entonces a archivar en la documentación pertinente. 		
ELABORADO POR: CH.B.F.M.		FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.		FECHA: 30/07/2010



POLÍTICAS

- La auxiliar contable será la encargada de recopilar la información necesaria para la elaboración de las conciliaciones bancarias mensuales.
- La contadora es la responsable de elaborar las conciliaciones bancarias al final de cada mes sin postergación alguna.
- La contadora deberá someter a evaluación y aprobación de la gerencia, la conciliación bancaria mensual.
- Las conciliaciones bancarias deberán contar con la firma tanto del gerente como de la contadora.
- Si existiera alguna diferencia entre los estados de cuenta y los movimientos del libro bancos que maneje la empresa, la contadora deberá verificar la procedencia de dicho error, el cual pudo ser emanado de las siguientes aspectos: los depósitos en tránsito, los cheques en circulación, girados y no pagados por el banco, cheques protestados y posibles errores en el Banco o en los registros que mantiene la empresa. Error que deberá ser rectificado al momento de su detección para un mejor manejo de la cuenta Bancos.

3.7.4.3 Procesos Operativos

Siendo la Florícola Milrose S.A. una empresa netamente productiva, es indispensable destacar los procesos más relevantes a su actividad; es así que entre éstos podemos ubicar los siguientes:

- Ventas del producto tanto en el mercado interno como en el mercado externo.
- Compra de insumos, herramientas y maquinaria.

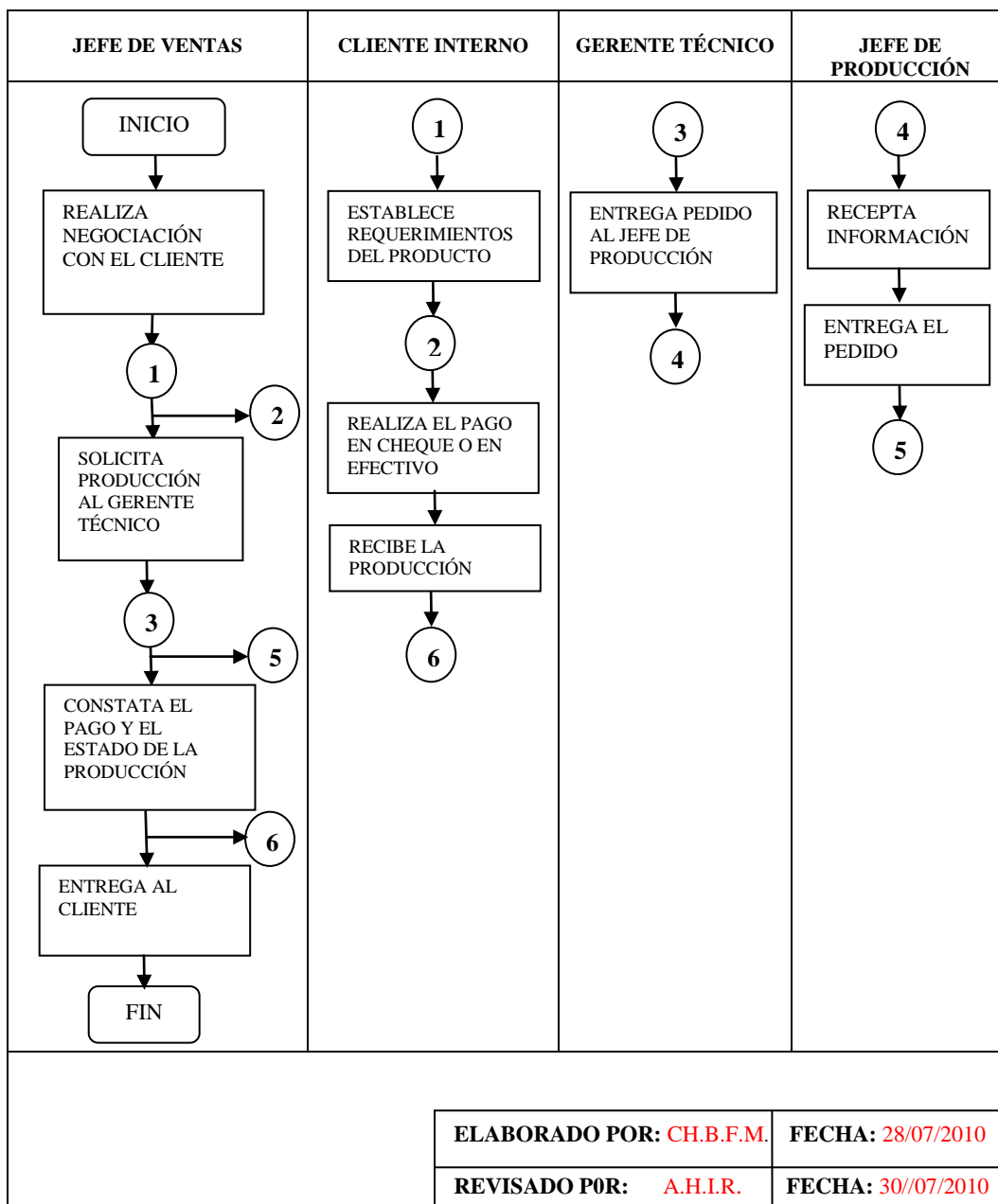
- Despacho de insumos, herramientas y maquinaria.

<p>MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES</p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>N.P. 1/3</p>
<p>DEPARTAMENTO: Comercial</p>		
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ventas del producto tanto en el mercado interno como en el mercado externo</p>		
<p>PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las operaciones productivas</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente Técnico</p>		
<p>ACTIVIDADES</p>		

- El jefe de ventas será el encargado de realizar las negociaciones con los clientes a nivel interno, verificando las mejores alternativas para el crecimiento de la Florícola.
- El jefe de ventas se encargará de comunicar al gerente técnico las características de la producción requerida.
- El gerente técnico comunicará y supervisará los requerimientos al jefe de producción.
- El jefe de producción supervisará que el pedido sea cumplido.
- La producción será entregada al jefe de ventas quien deberá constatar el buen estado de la producción.
- Se procede a entregar el producto al cliente, una vez que se cierre la negociación, ya sea mediante el pago en cheque o efectivo.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010

MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 1	D.F. 1/3
DEPARTAMENTO: Comercial		
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ventas del producto tanto en el mercado interno como en el mercado externo		
PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las operaciones productivas		
RESPONSABLE: Gerente Técnico		



POLÍTICAS

- El jefe de ventas será el encargado de realizar las negociaciones con los clientes, estableciendo las mejores condiciones para la Florícola.
- Únicamente en las ventas especiales o en el extranjero; es decir con clientes allegados al gerente-propietario de la Florícola, la gerencia y/o

subgerencia serán los encargados de las negociaciones; sin embargo, se procederá a informar al jefe de ventas para posteriormente mantener el mismo procedimiento descrito anteriormente.

- El gerente técnico será el encargado de solicitar al jefe de producción los requerimientos del cliente en cuanto a cantidad y calidad.
- El jefe de producción será el encargado de supervisar el trabajo de cultivo y postcosecha en cuanto a la producción requerida por el gerente técnico.
- El pago podrá hacerse tanto en efectivo como en cheque, por ninguna circunstancia las ventas a crédito podrán exceder del 20% de la producción mensual.
- Las ventas a crédito se podrán ejecutar únicamente previa la firma de un contrato que garantice el pago total de las ventas en un plazo no mayor a tres meses.
- En cuanto a las ventas a crédito, se recibirá un adelanto del al menos el 5% del valor total de la venta.
- No existirá salida del producto por ninguna circunstancia sin autorización previa de la gerencia general o subgerencia en su caso.

<p>MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES</p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>N.P. 2/3</p>
<p>DEPARTAMENTO: Comercial</p>		
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Compra de insumos, herramientas y maquinaria</p>		
<p>PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las operaciones productivas</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente Técnico</p>		

ACTIVIDADES

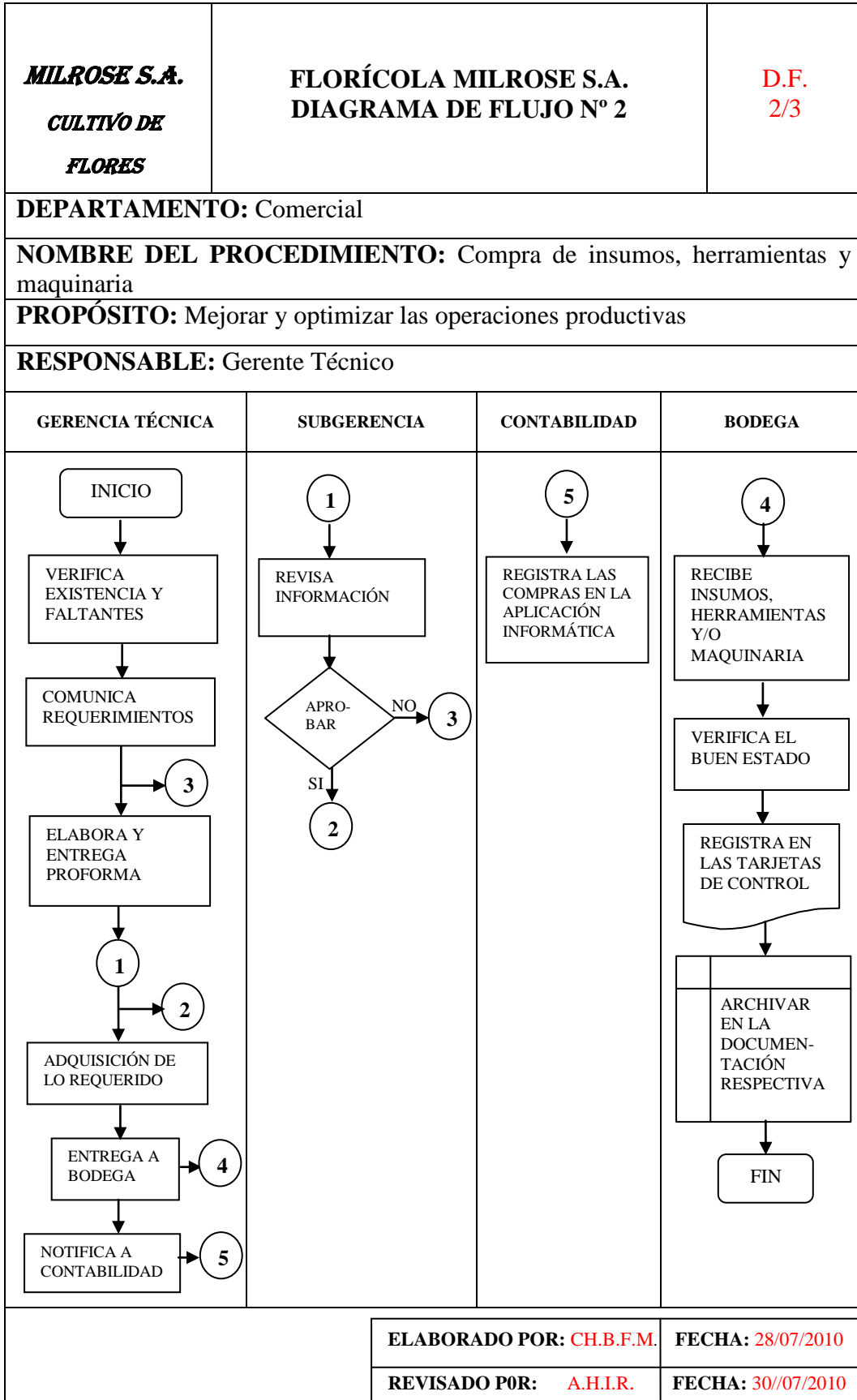
- El gerente técnico será el encargado de verificar la existencia o no de los insumos, herramientas y maquinaria necesarios para la producción y deberá informar a subgerencia de los faltantes y requerimientos existentes para su compra inmediata, para lo cual deberá presentar una proforma y la documentación pertinente.

- La subgerencia revisará y evaluará la información proporcionada por gerencia técnica y en caso de estar de acuerdo autorizará la compra de lo requerido, caso contrario se procederá a notificar al gerente técnico la negación para que se reformule nuevamente la proforma.

- Gerencia técnica será la encargada de adquirir lo necesario de acuerdo a lo establecido y de distribuirlo a bodega. Además deberá notificar a contabilidad de las nuevas adquisiciones.

- Bodega recibirá los insumos, herramientas y/o maquinaria verificando su buen estado, registrará en las respectivas tarjetas de control y procederá a archivar con la respectiva documentación.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010



POLÍTICAS

- El gerente técnico será el responsable de verificar los faltantes de insumos, herramientas y/o maquinaria necesarios para la producción, para lo cual notificará a subgerencia de los requerimientos urgentes.
- Subgerencia como principal responsable de brindar al trabajador los instrumentos adecuados y materias primas necesarias para la realización de sus funciones, deberá evaluar la información que le proporcione gerencia técnica en cuanto a los requerimientos de producción y autorizar las compras.
- Los desembolsos para la adquisición de insumos, materias primas, herramientas y/o maquinaria serán realizados con cheque emitido a nombre del gerente técnico, quien será el encargado de realizar las compras estableciendo las mejores negociaciones para beneficio de la Florícola.
- Todas las adquisiciones serán entregadas a bodega para su respectiva custodia y almacenamiento para requerimientos presentes y futuros de la producción.
- Sólo se podrán entregar insumos, materias primas, herramientas y/o maquinaria previa autorización escrita del gerente técnico.
- Se deberá notificar a contabilidad las características de las compras y su respectivo valor inmediatamente después del hecho, con el propósito de mejorar los registros contables y mantener la veracidad de la información.

<p>MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES</p>	<p>FLORÍCOLA MILROSE S.A. NARRACIÓN DEL PROCEDIMIENTO</p>	<p>N.P. 3/3</p>
<p>DEPARTAMENTO: Comercial</p>		
<p>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Despacho de insumos, herramientas y maquinaria</p>		
<p>PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las operaciones productivas</p>		
<p>RESPONSABLE: Gerente Técnico</p>		
<p>ACTIVIDADES</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores de las diferentes áreas serán los encargados de notificar a sus respectivos jefes de área o bloque los requerimientos para la producción. • Los jefes de área solicitarán a gerencia técnica la autorización a bodega para el despacho de los requerimientos para la producción. • Gerencia técnica evaluará el pedido y autorizará mediante documento escrito el despacho de lo requerido. • Se entregará el documento al custodio responsable de bodega, quien despachará lo requerido y procederá a registrar en las tarjetas de control respectivas y en el archivo correspondiente. • Los jefes de área recibirán lo solicitado y entregarán a los trabajadores de acuerdo a las necesidades y requerimientos. 		
<p>ELABORADO POR: CH.B.F.M.</p>		<p>FECHA: 28/07/2010</p>
<p>REVISADO POR: A.H.I.R.</p>		<p>FECHA: 30/07/2010</p>

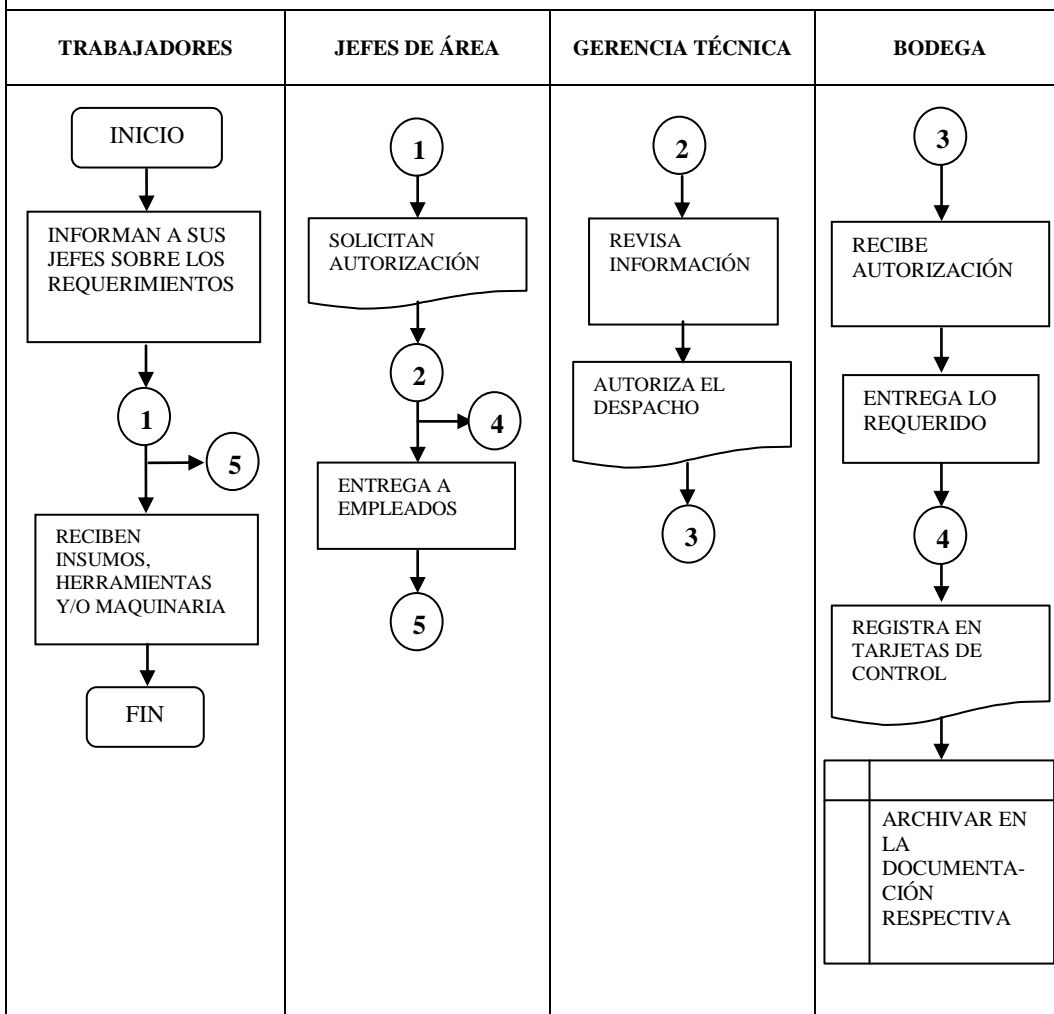
MILROSE S.A. CULTIVO DE FLORES	FLORÍCOLA MILROSE S.A. DIAGRAMA DE FLUJO N° 3	D.F. 3/3
---	--	---------------------------

DEPARTAMENTO: Comercial

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Despacho de insumos, herramientas y maquinaria

PROPÓSITO: Mejorar y optimizar las operaciones productivas

RESPONSABLE: Gerente Técnico



ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 28/07/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 30/07/2010

POLÍTICAS

- Los trabajadores del área productiva de la Florícola, los serán responsables en mantener y cuidar sus herramientas de trabajo y en caso de pérdida, deberán cubrir el valor total de la misma, el cual será descontado de su sueldo mensual.
- La salida de insumos, materias primas, herramientas y/o maquinaria necesarios para la producción, serán despachados de bodega únicamente bajo autorización escrita del gerente técnico.
- La calidad de la producción no podrá disminuir bajo ninguna circunstancia, por lo que la autorización para la salida de insumos, materias primas, herramientas y/o maquinaria por parte del gerente técnico deberá ser inmediata.
- Se solicitará a bodega mensualmente los registros de salida de insumos, materias primas, herramientas y/o maquinaria; con la finalidad de determinar faltantes y consecuentemente optimizar la producción.
- Los jefes de área serán los responsables directos de verificar la existencia y faltantes de insumos, materias primas, herramientas y/o maquinaria y de notificar a gerencia técnica sobre los requerimientos, sin esperar el aviso de sus subordinados.

3.8 Conclusiones

- La Florícola Milrose S.A. es una entidad privada dedicada a la producción de rosas, la misma que da prioridad al consumo en el mercado internacional ofreciendo un producto que requiere de mayores recursos, en tanto que para el consumo interno destina un producto de menor calidad.
- A pesar de los esfuerzos que hace la administración de la Florícola por mantener un control adecuado de las actividades, no se ha dado prioridad al Control Interno, distribuyendo recursos únicamente al control externo.
- La Florícola Milrose S.A. no cuenta con un adecuado organigrama funcional y por lo mismo no posee una segregación de funciones apropiada, lo que provoca la duplicidad de éstas, incidiendo en la baja productividad de la misma.
- La Florícola no cuenta con personal capacitado en áreas específicas para la ejecución de tareas determinadas, provocando la acumulación de trabajo en departamentos como subgerencia y gerencia técnica, incidiendo de esta forma en la aparición de grandes dificultades para lograr la optimización de los recursos.
- Puesto que las empresas floricultoras son netamente productivas, la administración de la Florícola Milrose S.A. ha dado prioridad a la capacitación para el personal productivo, dejando a un lado áreas tan importantes como la contratación del personal y contabilidad, evitando así incrementar su productividad.

3.9 Recomendaciones

- La Florícola Milrose S.A. debe dar prioridad a la producción nacional, ofreciendo productos de igual calidad que los de exportación; optimizando los recursos para maximizar las utilidades.
- La administración de la Florícola debe dar prioridad al Control Interno destinando los recursos suficientes para éste, puesto que gracias a su implantación se puede tener una seguridad razonable de que la información es veraz y que las actividades se realizan de acuerdo a los objetivos y metas trazados por la entidad y a las disposiciones y Ley vigentes.
- Se debe reestructurar el organigrama funcional de la Florícola, ya que esto ayudará a tener una mejor visión de las funciones de acuerdo a la jerarquía y a los requerimientos que los puestos ameritan, y a evitar la duplicidad de funciones para así incrementar la productividad de las operaciones de la empresa.
- Se debe contratar personal en áreas especializadas, con la finalidad de evitar la acumulación de trabajo en departamentos como subgerencia y gerencia técnica y de esta manera lograr la optimización de todos los recursos de la Florícola.
- La administración de la Florícola debe proporcionar capacitación a todo el personal de ésta y no únicamente a los trabajadores de producción, ya que la empresa necesita del correcto funcionamiento de todos los departamentos para incrementar su productividad.

4 Bibliografía

4.1 Citada

- ARENS, Alvin A., Auditoría. Un Enfoque Integral, Décima Primera Edición, México, Pearson Education, 2007, Pág. 270.
- ANTHONY, Robert N., Gestión Financiera Empresarial, Guatemala, Editorial McGraw-Hill, 2003, Pág. 61.
- CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá-Colombia, Mcgraw-Hill Interamericana, S.A., 2005. Pág. 4, 7, 13, 19.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Normas Técnicas de Control Interno, Pág. 36.
- ECHEVERRÍA, Juan Abel, Administración I, Quito, Gráficas Avilés, 1994, Pág. 1.
- ESTUPIÑAN, GAITÁN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Segunda Edición, Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006, Págs. 7, 19, 20, 33, 157, 158.
- GILBERT, Daniel, Administration, Sexta Edición, México, Editorial Prentice Hall, Inc., 1996, Pág. 7.
- HORNGREN, Charles, Contabilidad, Quinta Edición, México, Prentice Hall, 2003, Pág. 5.
- MANTILLA, Samuel Alberto, Traductor, Control Interno-Informe COSO, Cuarta Edición, Bogotá, Editorial Kimpres Ltda., 2005, Págs.7, 95.
- MENDÍVIL, Víctor Manuel, Elementos de Auditoría, Quinta Edición, México, International Thomson Editores S.A., 2002, Pág. 29.

- OROZCO CADENA, José, Contabilidad General, Quito-Ecuador, Arte Gráficas Señal Impreseñal Cía. Ltda., 1994, Pág. 1.
- PANY, Kurt, Auditoría. Un enfoque integral, Segunda Edición, Bogotá-Colombia, Mcgraw-Hill Interamericana S.A., 2000, Pág. 180.
- PIMENTEL JIMÉNEZ, Héctor, Normas de Auditoría, Significado, alcance y limitaciones, Primera Edición, México, Editorial Trillas, 2008, Pág. 11.
- VAN HORNE, James C., Fundamentos de Administración Financiera, Décima Edición, México, Miembro de la Cámara de la Industria Editorial, 1994, Pág. 2.
- VÁZQUEZ, Jorge Rubén, Procedimientos Básicos, cursogramas y Control Interno-La Empresa, Segunda Edición, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2006, Pág. 137.
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro, Contabilidad General, Tercera Edición, Bogotá-Colombia, Mcgraw-Hill Interamericana S.A., 1999, Págs. 4, 5.
- ZAPATA SÁNCHEZ, Pedro, Contabilidad General, Quinta Edición, Bogotá-Colombia, Mcgraw-Hill Interamericana S.A., 2008, Pág. 19.

4.2 Consultada

- AGUIRRE ORMAECHEA, Juan, Auditoría y Control Interno, Madrid-España, Editorial Cultural, S.A., 2005.
- ALVAREZ GONZALES, José, Análisis Económico, Segunda Edición, Argentina, Editorial Eliasta, 2005.
- TRUJILLO ANDRADE, Mario, Control de los Recursos y los Riesgos-Ecuador-(CORRE), 2006.
- CEPEDA, Gustavo, Auditoría y Control Interno, Santafé de Bogotá-Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana, S.A., 2005.
- COOPERS & LYBRAND, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Colombia, Editorial Kimpres Ltda., 2005.
- EITO BRUN, Ricardo, Colecciones de Contabilidad, Primera Edición, Buenos Aires, Editorial Mc Graw-Hill, 2005.
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Quito, 1999.
- KOHJER, Iric L., Diccionario para Contadores, México, Editorial Lumus S.A. Grupo Moriega Editores, 1996.
- KOONTZ, Harol., Administración una perspectiva global, Primera Edición, México, Editorial Mc Graw-Hill.
- LARA MARTINEZ, Octavio Rolando, Gestión Empresarial, Buenos Aires, Editorial McGraw- Hill, 2005.

4.3 Virtual

- Anónimo, “Normas Internacionales de Información Financiera” [en línea] (http://adico.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=2); [consulta Abril 30, 2010]; [09h50].
- Anónimo, “El cultivo de las rosas para corte” [en línea] (<http://www.infoagro.com/flores/flores/rosas.htm>); [consulta Abril 30, 2010]; [10h30].
- Anónimo, “Normas Internacionales de Información Financiera” [en línea] (http://adico.com.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=29&Itemid=2); [consulta Abril 30, 2010]; [09h50].
- Anónimo, “Oferta ecuatoriana de flores frescas cortadas” [en línea] (<http://www.cccuenca.com.ec/descargas/indicadores/INDICADORESFLORES.pdf>); [consulta Abril 30, 2010]; [10h30].
- Bustamante Sofía, “Normas generales de control interno” [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos11/noge/noge.shtml>); [consulta Mayo 10, 2010]; [11h30].
- Palma José, “Manual de procedimiento” [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>); [consulta Mayo 10, 2010]; [12h10].
- Rivero Bolaños Ariamna, “Antecedentes y evolución del Control Interno” [en línea] (<http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>); [consulta Mayo 14, 2010]; [14h15].

5 Anexos

Anexo 1.- Diagnóstico situacional previo

FLORÍCOLA MILROSE S.A. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE GERENCIA GENERAL				
				CCI 1/4
Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIO
1	¿Considera que los objetivos, metas y políticas planteadas por la Florícola se están cumpliendo?	X		
2	¿Las estrategias implantadas por la Florícola han permitido que la misma tenga un desarrollo sustentable?	X		
3	¿La Florícola cuenta con un proceso de funciones?		X	En proceso
4	¿Existe un responsable para la inducción del personal?		X	El gerente o el gerente técnico
5	¿El proceso de inducción del personal incluye información sobre sus funciones?	X		Solo lo necesario
6	¿Se ha desarrollado una Planificación anual para la Florícola?		X	
7	¿Existe una adecuada segregación de funciones?	X		
8	¿Existen mecanismos para la evaluación del desempeño y control del personal?		X	
9	¿Cuenta el personal con un plan de capacitación?		X	En proceso
10	¿Existe un organigrama debidamente aprobado?	X		
		ELABORADO POR: CH.B.F.M.		FECHA: 04/06/2010
		REVISADO POR: A.H.I.R.		FECHA: 09//06/2010

FLORÍCOLA MILROSE S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

CCI
2/4

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIO
1	¿Para el manejo contable se aplica algún tipo de sistema informático?	X		XASS 8.0
2	¿La contabilidad cumple con los PCGA?	X		
3	¿Existe un responsable para la presentación y pago de obligaciones tributarias?	X		La contadora
4	¿Existe un manual de políticas en el área de declaraciones y anexos al SRI?		X	No lo consideran necesario
5	¿La Florícola ha incurrido en pagos de intereses y multas por no presentar a tiempo las declaraciones y/o anexos?		X	En una ocasión
6	¿La empresa cuenta con un Sistema adecuado para el proceso de datos tributarios?	X		Auxiliares
7	¿Las obligaciones tributarias se presentan puntualmente en la fecha indicada?	X		
8	¿Existe un manual de procedimientos para el buen manejo de las cuentas intervinientes en el Plan de Cuentas?		X	
9	¿Existe algún tipo de caución para los responsables del manejo de recursos financieros y bienes?		X	
10	¿Existen responsables para el manejo de cuentas específicas como caja y bancos?	X		Bancos lo maneja el gerente general y Caja la contadora

ELABORADO POR: CH.B.F.M. FECHA: 04/06/2010

REVISADO POR: A.H.I.R. FECHA: 09/06/2010

FLORÍCOLA MILROSE S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE VENTAS

CCI
3/4

N°	PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIO
1	¿Se emiten facturas por la venta del producto que realiza la Florícola?	X		Todas
2	¿Se utiliza algún medio informático para agilizar las ventas?	X		Internet
3	¿Existen políticas de crédito que faciliten las ventas?		X	
4	¿Existen garantías que aseguren el pago de los clientes por ventas a crédito?		X	
5	¿Existe un responsable para la negociación y comercialización del producto al extranjero?	X		Encargado de Ventas
6	¿Existe un responsable para la promoción y publicidad del producto?		X	
7	¿Las ventas las ejecuta únicamente el departamento de ventas?		X	En ventas al por menor
8	¿Las ventas se realizan solo a clientes específicos?		X	Previa autorización a otros
9	¿Existe algún procedimiento específico para la realización de las ventas?		X	
10	¿Se reciben anticipos por ventas al contado por parte de los clientes?	X		Prepagos en clientes nuevos

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 04/06/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 09//06/2010

FLORÍCOLA MILROSE S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

CCI
4/4

Nº	PREGUNTAS	SÍ	NO	COMENTARIO
1	¿Existe un control adecuado de la producción diaria?	X		
2	¿Se utilizan sistemas informáticos y/o manuales para el registro de la producción?	X		Los dos
3	¿La producción diaria corresponde a una cantidad específica?	X		
4	¿Existen procedimientos específicos para manejar la producción?	X		
5	¿Existe un manual de procesos que facilite el trabajo en la producción?	X		En proceso
6	¿Existen mecanismos para prevenir las pérdidas de productos por malas temporadas?	X		No escritos
7	¿Posee la Florícola algún tipo de mecanismo para la prevención del daño del producto por plagas y enfermedades?	X		Las fumigaciones
8	¿La supervisión de las actividades productivas es diaria?	X		
9	¿Se informa a la gerencia general cuando ocurren daños o pérdidas en la producción?	X		Sólo si son pérdidas cuantiosas
10	¿Existe un solo responsable del área productiva?	X		Existen supervisores de cada área o bloque

Anexo 2.- Formato de la Encuesta Milrose S.A.

ELABORADO POR: CH.B.F.M.	FECHA: 04/06/2010
REVISADO POR: A.H.I.R.	FECHA: 09//06/2010

1.- ¿Conoce los objetivos, políticas, normas y reglamentos que rigen en la Florícola?

2.- ¿Se le informa cada vez que ocurren cambios importantes en los planes u objetivos de la Florícola?

3.- ¿Conoce a su jefe inmediato superior de la Florícola?

4.- ¿Conoce a cabalidad las funciones y actividades que debe desarrollar en su cargo?

5.- ¿Ha sido usted asignado a una tarea específica?

6.- ¿Considera que la Florícola le brinda todos los beneficios dispuestos por la Ley?

7.- ¿Se lleva un control de su hora de llegada puntual a la jornada de trabajo?

8.- ¿Existe algún reglamento, manual de funciones u otra herramienta que usted conozca para realizar sus actividades de manera eficiente?

9.- ¿Se siente a gusto en el ambiente de trabajo en el que usted se desenvuelve y en las actividades que realiza?

10.- ¿Cree usted que los principios morales y valores éticos son necesarios para alcanzar el desarrollo de la Florícola?

11.- ¿Para usted, cuál es el incentivo más importante que recibe por parte de la Florícola?

12.- ¿Tiene conocimiento de lo que es un Sistema de Control Interno?

Anexo 3.- Formato de la Entrevista aplicada al Gerente General y al Gerente Técnico de la Florícola Milrose S.A.

- 1.- ¿Cuáles son los principales problemas administrativos, financieros y operativos que ha tenido la Florícola desde sus inicios?
- 2.- ¿Cuál es la principal dificultad que posee la Florícola que impide la consecución de los objetivos y metas?
- 3.- ¿Cuáles son las decisiones que se han tomado para fortalecer la gestión de la Florícola?
- 4.- ¿Cuáles son los incentivos que ofrece la Florícola a sus empleados?
- 5.- ¿Se utiliza algún tipo de recurso o herramienta para captar y retener a los clientes?
- 6.- ¿Existe corrección oportuna de los errores determinados por parte de la administración?
- 7.- ¿Considera importante al Control Interno?
- 8.- ¿Se ha ejecutado algún estudio técnico que ayude a detectar las debilidades de Control Interno existentes y eliminarlas?
- 9.- ¿Considera que un Sistema de Control Interno mejoraría las actividades de la Florícola?
- 10.- ¿Cuáles son los resultados a su criterio, que se lograrían con la implantación de un Sistema de Control Interno?

Anexo 4.- Procesos netamente productivos

Recepción de Mallas



Cantidad de mallas por viaje - por coche máximo 30 mallas



Cuidado de la flor para un temporal fuerte de invierno



Inversión de
Aspersión con

malla en botricida

botricida

Escurrimiento de
mallas



Embonchado

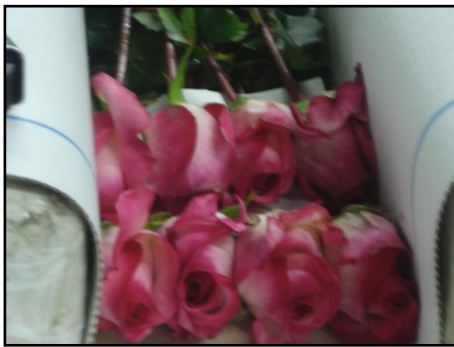


ador

Lámi
na y
separ



Piso 1 alto



o 2 bajo

Pis
Piso 3 alto



Piso 4 con un anclado



Piso 4



Perforación en el piso



Colocación del separador

Ajuste

Grapado



Anexo 5.- Clasificación del botón de las rosas

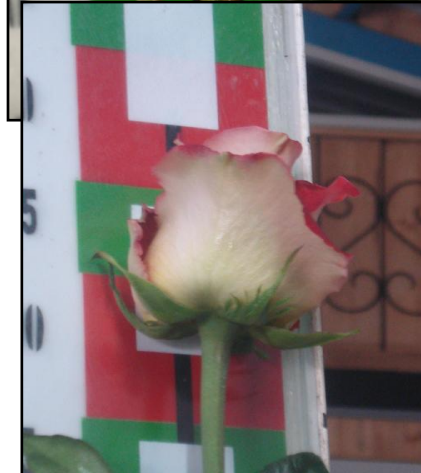
Botón "Pequeño "



Botón "Mediano"



Botón "Grande"



ÍNDICE

CONTENIDO

PAG.

CAPÍTULO I 20

MARCO TEÓRICO 20

1.1 Gestión Administrativa 20

1.1.1 Definición 20

1.1.2 Importancia..... 20

1.1.3 Objetivos 21

1.2 Gestión Financiera 21

1.2.1 Definición 21

1.2.2 Importancia..... 22

1.2.3 Objetivos 22

1.3 Contabilidad 23

1.3.1 Definición 23

1.3.2	Importancia.....	24
1.3.3	Objetivos	24
1.3.4	Ámbito de Aplicación	25
1.3.5	Campos especializados.....	25
1.3.5.1	Contabilidad comercial o general	26
1.3.5.2	Contabilidad de costos	26
1.3.5.3	Contabilidad gubernamental.....	26
1.3.5.4	Contabilidad de instituciones financieras	26
1.4	Control Interno	27
1.4.1	Antecedentes	27
1.4.2	Definición.....	28
1.4.3	Importancia.....	29
1.4.4	Objetivos	29
1.4.4.1	Confiabilidad de los informes financieros.....	30
1.4.4.2	Eficiencia y eficacia de las operaciones	30
1.4.4.3	Cumplimiento con las leyes y reglamentos	30
1.4.5	Tipos de Controles.....	30
1.4.5.1	Detectivos	30
1.4.5.2	Preventivos.....	31
1.4.5.3	Correctivos.....	31
1.4.6	Principios del Control Interno	32
1.4.6.1	Igualdad	32
1.4.6.2	Moralidad.....	32
1.4.6.3	Eficiencia	33
1.4.6.4	Economía	33
1.4.6.5	Celeridad.....	33
1.4.6.6	Imparcialidad y Publicidad	33
1.4.6.7	Valoración de costos ambientales.....	33
1.4.7	Clasificación del Control Interno	33
1.4.7.1	El Control Interno Administrativo.....	33
1.4.7.2	El Control Interno Contable.....	34
1.4.8	Limitaciones del Control Interno.....	35

1.4.8.1 Juicios	36
1.4.8.2 Resquebrajamientos	36
1.4.8.3 Desbordamiento de la Administración	37
1.4.8.4 Colusión	37
1.4.8.5 Costos versus Beneficios	37
1.5 Normas Técnicas de Control Interno	37
1.6 Normas Generales de Control Interno	38
1.6.1 Normas de Ambiente de Control	38
1.6.1.1 Integridad y valores éticos	38
1.6.1.2 Competencia profesional	38
1.6.1.3 Atmósfera de confianza mutua	39
1.6.1.4 Filosofía y estilo de la dirección	39
1.6.1.5 Misión, objetivos y políticas	39
1.6.1.6 Organigrama	39
1.6.1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad	39
1.6.1.8 Políticas y prácticas en personal	39
1.6.1.9 Comité de Control	39
1.6.2 Normas de Evaluación de Riesgos	40
1.6.2.1 Identificación del riesgo	40
1.6.2.2 Estimación del riesgo	40
1.6.2.3 Determinación de los objetivos de control	40
1.6.2.4 Detección del cambio	40
1.6.3 Normas de Actividades de Control	40
1.6.3.1 Separación de tareas y responsabilidades	40
1.6.3.2 Coordinación entre áreas	40
1.6.3.3 Documentación	41
1.6.3.4 Niveles definidos de autorización	41
1.6.3.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos	41
1.6.3.6 Acceso restringido a los recursos, activos y registros	41
1.6.3.7 Rotación del personal en las tareas claves	41
1.6.3.8 Control del sistema de información	41
1.6.3.9 Control de la tecnología de información	42

1.6.3.10	Indicadores de desempeño	42
1.6.3.11	Función de Auditoría Interna independiente	42
1.6.4	Normas de Información y Comunicación.....	42
1.6.4.1	Información y responsabilidad.....	42
1.6.4.2	Contenido y flujo de la información	42
1.6.4.3	Calidad de la información.....	42
1.6.4.4	El sistema de información.....	43
1.6.4.5	Flexibilidad al cambio	43
1.6.4.6	Compromiso de la autoridad superior.....	43
1.6.4.7	Comunicación, valores organizacionales y estrategias.....	43
1.6.4.8	Canales de comunicación.....	43
1.6.5	Normas de supervisión	44
1.6.5.1	Evaluación del Sistema de Control Interno	44
1.6.5.2	Eficacia del Sistema de Control Interno	44
1.7	Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) 44	
1.7.1	Presentación de estados financieros	45
1.7.2	Revelación en los estados financieros de bancos y otras instituciones financieras similares	45
1.7.3	Estados de flujo efectivo	46
1.7.4	Contingencias y sucesos que ocurren después de la fecha del balance....	46
1.7.4.1	Contingencia	47
1.7.4.2	Sucesos que ocurren después de la fecha del balance	47
1.7.5	Utilidad o pérdida por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables	47
1.7.7	Efectos de las variaciones en tipos de cambio de moneda extranjera	49
1.7.8	Reportando información financiera por segmentos.....	49
1.7.9	Ingresos	50
1.7.10	Costos de financiamiento	50
1.7.11	Inventarios	50
1.7.12	Propiedades: Planta y equipo	51
1.7.13	Contabilización de la Depreciación.....	51
1.7.14	Costos de investigación y desarrollo	51
1.7.15	Contratos de construcción	52

1.7.16 Corrección monetaria integral de estados financieros.....	52
1.7.17 Conversión de estados financieros para efectos de aplicar el esquema de dolarización	52
1.7.18 Contabilización de las inversiones	53
1.7.19 Estados financieros consolidados y contabilización de inversiones en subsidiarias	53
1.7.20 Contabilización de inversiones en asociadas.....	53
1.7.21 Combinación de negocios.....	54
1.7.22 Operaciones discontinuadas	54
1.7.23 Utilidades por acción.....	54
1.7.24 Contabilización de subsidios del gobierno y revelación de información referente a asistencia gubernamental.....	55
1.7.25 Activos intangibles	55
1.7.26 Provisiones, activos contingentes y pasivos contingentes.....	56
1.7.27 Deterioro del valor de los activos.....	56
1.8 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	56
1.8.1 Antecedentes	56
1.8.2 Detalle de las NIIF vigentes	57
1.8.3 Aplicación de las NIIF.....	58
1.8.4 Puntos de interés a tomarse en cuenta	58
1.8.5 Procesos para la aplicación de las NIIF.....	59
1.8.6 Los estados financieros preparados con aplicación de NIIF y los posibles impactos tributarios	60
1.9 Normas de Auditoría	61
1.9.1 Definición	61
1.9.2 Normas Generales o Personales	61
1.9.2.1 Tener entrenamiento técnico adecuado, y la experiencia y conocimientos propios del auditor.....	61
1.9.2.2 Estar obligado a mantener una actitud de dependencia en todas las cuestiones relacionadas con el trabajo que hay que desarrollar.....	61
1.9.2.3 Desarrollar la revisión y la preparación del informe con celo profesional propio	62
1.9.3 Normas relativas a la ejecución del trabajo.....	62
1.9.3.1 Planeación y supervisión adecuada del trabajo de auditoría.....	62

1.9.3.2 Estudio y evaluación apropiada del control interno existente en la empresa	62
1.9.3.3 Obtención de evidencia suficiente y competente.....	62
1.9.4 Normas relativas a la información y dictámenes	62
1.9.4.1 Aclaración de la relación del contador público con los estados financieros en los que aparezca el nombre y la anotación de que es contador público	63
1.9.4.2 Expresión clara de que los estados financieros presentan de modo razonable la situación financiera y los resultados de operación de la empresa, y que éstos fueron formulados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados	63
1.9.4.3 Declaración expresa de que los principios de contabilidad han sido observados consistentemente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.....	63
1.9.4.4 Suficiencia de las declaraciones informativas, salvo declaración expresa en contrario	63
1.9.4.5 Opinión con salvedades y negación de opinión.....	63
1.10 Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador - (CORRE) 64	
1.10.1 Componentes del CORRE.....	65
1.10.1.1 Ambiente Interno de Control	65
1.10.1.2 Establecimiento de Objetivos	66
1.10.1.3 Identificación de Eventos.....	67
1.10.1.4 Evaluación de Riesgos	67
1.10.1.5 Respuesta a los Riesgos	68
1.10.1.6 Actividades de Control	68
1.10.1.7 Información y Comunicación	69
1.10.1.8 Supervisión y Monitoreo	69
1.11 Métodos de Evaluación del Control Interno 70	
1.11.1.1 Ventajas	71
1.11.1.2 Desventajas	71
1.11.2 Método de cuestionarios.....	71
1.11.2.1 Ventajas	71
1.11.2.2 Desventajas	72
1.11.3 Método gráfico o diagramas de flujo.....	72

1.11.3.1 Ventajas	72
1.11.3.2 Desventajas	73
1.12 Sistema de Control Interno (SCI)	73
1.12.1 Definición	73
1.12.2 Importancia.....	74
1.12.3 Características del Sistema de Control Interno	74
1.12.4 Responsabilidad del Sistema de Control Interno	75
1.12.6 Objetivos del Sistema de Control Interno	76
1.12.7 Elementos del Sistema de Control Interno	77
1.12.7.1 Elemento de Organización.....	77
1.12.7.2 Elemento, sistemas y procedimientos.....	77
1.12.7.3 Elemento de personal.....	77
1.12.7.4 Elemento de supervisión.....	77
CAPÍTULO II 78	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FLORÍCOLA MILROSE S.A. 78	
2.1 Breve caracterización de la Florícola	78
2.1.1 Reseña Histórica.....	78
2.2 Diseño de la Investigación	79
2.2.1 Preguntas Científicas	79
2.3 Diseño Metodológico	79
2.3.1 Tipo de Investigación	79
2.3.1.1 Método Descriptivo	80
2.4 Metodología	80
2.4.1 Diseño no Experimental	80
2.5 Unidad de Estudio	81
2.6 Métodos a ser empleados	82
2.6.1 Método Inductivo	82
2.6.2 Método Deductivo	82
2.7 Técnicas de Investigación	83
2.7.1 Encuesta.....	83
2.7.2 Entrevista.....	83
2.8 Análisis e Interpretación de los resultados de las Encuestas aplicadas a los empleados de la Florícola Milrose S.A.	84

2.9 Análisis e Interpretación de los resultados de la Entrevista aplicada al Gerente General de la Florícola Milrose S.A.	96
2.10 Análisis e Interpretación de los resultados de la Entrevista aplicada al Gerente Técnico de la Florícola Milrose S.A.	99
2.9 Conclusiones y Recomendaciones	102
2.9.1 Conclusiones	102
2.9.2 Recomendaciones	104
CAPÍTULO III	105
IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA FLORÍCOLA MILROSE S.A.	106
3.1 Antecedentes	106
3.1.1 Justificación	106
3.1.2 Caracterización de la Florícola	107
3.1.3 Misión	107
3.1.4 Visión	108
3.1.5 Objetivos	108
3.1.6 Estrategias	109
3.1.7 Estructura Orgánica	109
3.2 Objetivo de la Propuesta	110
3.2.1 Objetivo General	110
3.2.2 Objetivos Específicos	110
3.3 Descripción de la Propuesta	111
3.4 Diagnóstico de la Situación Actual de la Florícola	112
3.5 Propuesta de la Estructura del Organigrama de la Florícola Milrose S.A.	113
3.5.1 Estructura Orgánica Propuesta	114
3.6 Diseño del Sistema de Control Interno	cxv
3.6.1 Manual de Funciones	cxv
3.6.1.1 Introducción	cxv
3.6.1.2 Objetivo General	cxvi
3.6.1.3 Objetivos Específicos	cxvi
3.6.2 Descripción de Funciones	cxvi
3.6.2.1 Gerente General	cxvi
3.6.2.2 Subgerente	cxix

3.6.2.3 Secretaria	cxxii
3.6.2.4 Gerente Técnico	cxxv
3.6.2.5 Jefe de Ventas	cxxx
3.6.2.6 Jefe de Producción	cxiii
3.6.2.7 Jefe de Postcosecha.....	cxv
3.6.2.8 Contador.....	cxvii
3.6.2.9 Auxiliar Contable.....	cxli
3.6.2.10 Jefe de Talento Humano	cxliv
3.7 Manual de Procedimientos	cxlvii
3.7.1 Introducción.....	cxlvii
3.7.2 Objetivo General	cxlviii
3.7.3 Objetivos Específicos	cxlviii
3.7.4 Descripción de Procedimientos	cxlix
3.7.4.1 Procesos Administrativos	cxlix
3.7.4.2 Procesos Contables-Financieros	clix
3.7.4.3 Procesos Operativos.....	clxxvi
3.8 Conclusiones	clxxxvii
3.9 Recomendaciones	clxxxviii
4 Bibliografía	clxxxix
4.1 Citada	clxxxix
4.2 Consultada	cxci
4.3 Virtual	cxcii
5 Anexos	cxci
Anexo 1.- Diagnóstico situacional previo	cxci
Anexo 2.- Formato de la Encuesta aplicada a los empleados de la Florícola Milrose S.A.	cxvii
Anexo 3.- Formato de la Entrevista aplicada al Gerente General y al Gerente Técnico de la Florícola Milrose S.A.	cxvii

