



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL
FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI
PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE 2010”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, CPA.

Autora:

Quishpe Tenorio Ana Lucia

Directora:

Dra. Barbosa Reyes Mónica Jeaneth

LATACUNGA-ECUADOR

Abril - 2013

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quishpe Tenorio Ana Lucia
C.I. 050326665-2

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

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

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010”, de la Señora Quishpe Tenorio Ana Lucía, postulante de la especialidad de Ingeniería en 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 Validación de Tesis 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, 29 Marzo del 2013

El Director

Dra. Barbosa Reyes Mónica Jeaneth



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: Quishpe Tenorio Ana Lucía con el título de Tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010”**, han 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, 15 de Julio del 2013

Por constancia firma:

Lcda. Guadalupe Bonilla
PPRESIDENTE

Ing. Marcelo Cárdenas
MIEMBRO

Lic. Angelita Falconi
OPOSITOR

Sanbel Flowers Cia. Ltda.

RUC 0591714546001

Laigua de Maldonado Hacienda La Merced

mcsanbelflowers@hotmail.com

sayala@sanbelflowers.com

Telf. 032262003 084588333

CERTIFICADO

Por medio de la presente me permito certificar que la Señora Ana Lucia Quishpe Tenorio con número de cedula 0503266652 realizo la Tesis de Grado en la Empresa Sanbel Flowers Cia Ltda., con el nombre de:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010.”

La interesada puede hacer uso del presente certificado como a bien creyera conveniente.

**SANBEL FLOWERS**
HCDA. LA MERCED
Laigua De Maldonado
TELF. 032262003 - 084588333
Lic. María del Carmen Sánchez

PRESIDENTA EJECUTIVA

SANBEL FLOWERS CIA LTDA.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y alcanzar mis anhelos, a la prestigiosa Empresa Florícola S.A. NUBEL FLOONERS, en especial a mi familia quienes me inculcaron buenos valores y principios para ser una mujer de bien, transmitiéndome el valor necesario para lograr mis metas y objetivos, a mis profesores y en especial a la Dra. Mónica Barbosa que con su sacrificio y comprensión ha guiado el presente trabajo investigativo.

HELVETH

DEDICATORIA

Mi Tesis de Grado la dedico a Dios, quien me da la vida para hacer realidad mis objetivos, a mi familia que con mucho sacrificio me inculcaron el valor necesario para alcanzar mis metas que se cumplan a mi Esposa y mis dos Hijos Maykel Mladymir y Anthony Ismael Cauchignia quienes me han brindado su amor y comprensión para obtener mi carrera.

FIN



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA:”AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010”

AUTORA: Quishpe Tenorio Ana Lucia

RESUMEN

La Aplicación de una Auditoría de Gestión realizada a la empresa Florícola SANBEL FLOWERS permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y políticas establecidas por la misma en términos de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética así ayudará al rendimiento de los recursos humanos, financieros y materiales, establecidas por la alta gerencia y a todos los departamentos para tomar decisiones oportunas.

Hoy en día facilita a los directivos en la determinación de anomalías, desviaciones y errores de ello se basa en la toma de dediciones es allí donde se esclarece los resultados reales sobre la gestión realizada en tos los procesos por la empresa.

Además se utiliza el diseño no experimental, las técnicas de investigación como son la entrevista y encuesta. Dentro del informe final se puede determinar los siguientes hallazgos encontrados:

- ✓ Los trabajadores del departamento de producción deben recibir capacitación sobre los estándares de calidad en el cumplimiento del producto.
- ✓ El personal de comercialización no tiene la predisposición de cumplir con la demanda de clientes potenciales para el acceso de nuevos mercados.
- ✓ El departamento contable no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, debido a que la misma no cuenta con un sistema contable.
- ✓ La persona encargada de la contratación y selección del personal no tiene conocimiento amplio sobre la ejecución de su trabajo y el desconocimiento de la ética profesional.

La Auditoría se refleja a través de la emisión del Informe final, comunicando los hallazgos que hacen referencia a las diferencias o irregularidades identificadas, por lo cual el auditor da a conocer a la alta gerencia un informe útil y oportuno que abarque asuntos y aspectos importantes que posibilita recomendar la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones.

Al concluir con la investigación se llevo a establecer conclusiones y recomendaciones que en parte se citan en los capítulos anteriores.



TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC SCIENCES
Latacunga-Ecuador

FEAR:” AUDIT OF ADMINISTRATION IN THE COMPANY FLORICULTURE SANBEL FLOWERS OF THE CANTON LATACUNGA, COUNTY DE COTOPAXI FOR THE UNDERSTOOD PERIOD OF JANUARY 01 AT DECEMBER 31 2010”

AUTHOR: Quishpe Tenorio Ana Lucia

ABSTRACT

The Application of a Performance Audit in the Floriculture SANBEL Flowers Enterprise will measure the degree of compliments of the objectives, goals and policies established by it in terms of efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethics thus, this will help the performance of human, financial and material, resources set by senior management and all departments to make timely decisions. Nowadays makes it makes easy for managers in determining anomalies, deviations and errors on it is based on taking decisions and it is there, where the real results are clarified on about the management processes performed in the company.

It is also used non-experimental design, research techniques such as interview and survey. In the final report can be determined the following found details:

- ✓ The production department workers should be trained in quality standards in product compliance.
- ✓ Marketing personnel do not have the predisposition to meet customer demand for access potential new markets.
- ✓ In the accounting department does not have timely and reliable information for decision-making, because it does not have an accounting system.
- ✓ The person in charge of the recruitment and selection of staff doesn't have comprehensive knowledge about the execution of his work and the lack of professional ethics.

The Auditing through reflected the issuance of the final Report Finally, communicating the findings that refer to differences or irregularities identified, for which the auditor provides information to senior management timely and useful report covering important issues and aspects that allows recommending the need for improvements in operations.

At the end of the investigation some conclusions and recommendations were established which are detailed in the last chapters.



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

AVAL DE INGLES

Yo Jackeline Herrera con Cédula de Identidad N°050227703-1, en calidad de Docente de Inglés de la Universidad Técnica de Cotopaxi, tengo a bien **CERTIFICAR** que la Sra. Quishpe Tenorio Ana Lucía con Cédula de Identidad N°050326665-2 Egresada de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría; he realizado la debida revisión y corrección del ABSTRACT de Tesis de Grado con el tema **“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010”** el cual se encuentra bien estructurado, por lo que doy fe del presente trabajo.

Por tal motivo la peticionaria puede hacer uso del presente certificado para la presentación del mencionado trabajo investigativo.

Latacunga, Mayo 16 del 2013

Atentamente,

MSc. JACKELINE HERRERA

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

INDICE DE CONTENIDOS

ITEM	PÁGINA
Portada	i
Autoría	ii
Aval del Director de Tesis	iii
Aprobación del Tribunal	iv
Aval de la Empresa	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Aval del Abstract	x
Índice	xi
Introducción	xii

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÒRICO

1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	CATEGORÌAS FUNDAMENTALES	2
1.3	FUNDAMENTACIÒN TEÒRICA	2
1.3.1.	GESTIÒN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	3
1.3.1.1	Gestiòn Administrativa	3
1.3.1.2	Gestiòn Financiera	3
1.3.1.3	Propòsito de la Gestiòn Administrativa y Financiera	4
1.3.1.4	Factores que afectan	5
1.3.1.5	Sistema de la Gestiòn Administrativa y Financiera	5
1.4	PROCESO ADMINISTRATIVO	6
1.4.1	Faces del Proceso Administrativo	7

1.4.1.1	Planeación	7
1.4.1.2	Organización	8
1.4.1.3	Dirección	9
1.4.1.4	Control–Evaluación	10
1.5	CONTROL INTERNO	10
1.5.1	Importancia del Control Interno	11
1.5.2	Elementos del Control Interno	12
1.5.3	CONTROL DE GESTIÓN	13
1.5.3.1	ELEMENTOS DE LA GESTIÓN	14
1.6	AUDITORÍA	16
1.6.1	Alcance de la Auditoría	17
1.6.2	Importancia de la Auditoría	17
1.6.3	Objetivos de la Auditoría	18
1.6.4	Tipos de Auditoría.	18
1.7	AUDITORÍA DE GESTIÓN	19
1.7.1	Concepto	20
1.7.2	Características de la Auditoría de Gestión	21
1.7.3	Alcance	22
1.7.4	Objetivos	22
1.7.5	Metodología de la Auditoría de Gestión	23
1.7.5.1	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	24
1.7.5.2	PLANIFICACIÓN	25
1.7.5.3	EJECUCIÓN DEL TRABAJO	27
1.7.5.3.1	Evidencia de Auditoría	28
1.7.5.3.2	Clases de Evidencia	29
1.7.5.3.3	Confiabilidad de la Evidencia	29
1.7.5.3.4	Herramientas	30
1.7.5.3.5	Clasificación de las Técnicas de Auditoría de Gestión	31
1.7.5.3.6	Papeles de Trabajo	32
1.7.5.3.7	Marcas de Auditoría	35
1.7.5.3.8	INDICADORES DE GESTIÓN	37
17.5.3.8.1	Clasificación de los Indicadores	38

17.5.3.8.2	Características de los Indicadores de Gestión	39
1.7.5.4	COMUNICACIONES DE RESULTADOS	40
1.7.5.4.1	Informe de Auditoría	41
1.7.5.4.1.1	Contenido del Informe	41
1.7.5.4.2	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
1.7.5.6	SEGUIMIENTO	43

CAPITULO II

2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS”	
2.1.	Reseña Histórica	45
2.2.	Análisis FODA	46
2.3	Diseño Metodológico	49
2.3.1	Tipo de investigación	49
2.3.2	Metodología	49
2.4	Unidad de Estudio	50
2.5	Métodos y Técnicas	51
2.5.1	Métodos	51
2.5.2	Técnicas	51
2.5.3	Preguntas Científicas	52
2.6	Análisis e Interpretación de las entrevistas aplicada al Gerente General	53
2.6.1.	Interpretación de la entrevista realizada al Gerente General	55
2.7	Análisis e Interpretación de las entrevistas aplicada al Jefe de Campo.	56
2.7.1	Interpretación de la entrevista realizada al Jefe de Campo	56
2.8	Análisis e Interpretación de la encuesta realizada a los empleados y trabajadores	58
2.9	Análisis e Interpretación de la encuesta realizada a los Proveedores	73
2.10	Comprobación de las Preguntas Científicas	78
2.11	Conclusiones y Recomendaciones	79

CAPITULO III

3. “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010.”

3.1	Introducción	80
3.2	Justificación	80
3.3	Objetivos	81
3.4.	Descripción de la Propuesta	82
3.4.1	ARCHIVO PERMANENTE	
3.4.2	INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO	
3.4.2.1	Breve Historia de la Empresa	84
3.4.2.2	Actividades principales que realiza el Dpto. de Producción, Comercialización, Administración	85
3.4.2.3	Objetivos	88
3.4.2.4	Valores Institucionales	89
3.4.3	INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL	
3.4.3.1	Organigrama Estructural de la Entidad	90
3.4.4	PROCESOS	
3.4.4.1	Identificación de Procesos	91
3.4.5	SITUACIÓN LEGAL	
3.4.5.1	Base Legal de la Entidad	102
3.4.5.2	Estados Financiero de la Entidad	108
3.5	ARCHIVO PLANIFICACIÓN	
3.5.1	Carta Compromiso	112
3.5.2	Contrato de Auditoría	114
3.5.3	Propuesta de Servicios	117
3.5.4	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
3.5.4.1	Planificación Estratégica	121
3.5.4.2	Evaluación preliminar del Riesgo	126

3.5.5	MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
3.5.5.1	Planificación específica	128
3.5.5.2	Cronograma de Actividades	130
3.6	ARCHIVO CORRIENTE	
3.6.1	Marcas De Auditoría	133
3.6.2	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL DPTO. DE PRODUCCIÓN	134
3.6.2.1	Cuestionario de Control Interno del Dpto. De Producción	135
3.6.2.2	Matriz Evaluación del Control Interno	136
3.6.2.3	Calificación del Riesgo	137
3.6.2.4	Aplicación de Indicadores de Gestión	138
3.6.2.5	Cédula Narrativa	142
3.6.2.6	Hoja de Hallazgos	143
3.6.3	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL DPTO. DE COMERCIALIZACIÓN	144
3.6.3.1	Cuestionario de Control Interno del Dpto. Comercialización	145
3.6.3.2	Matriz Evaluación del Control Interno	146
3.6.3.3	Calificación del Riesgo	147
3.6.3.4	Aplicación de Indicadores de Gestión	148
3.6.3.5	Cédula Narrativa	152
3.6.3.6	Hoja de Hallazgos	153
3.6.4	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN (DPTO. CONTABILIDAD)	154
3.6.4.1	Cuestionario de Control Interno del Componente Administración (Dpto. Contabilidad)	155
3.6.4.2	Matriz de Evaluación de Control Interno	156
3.6.4.3	Calificación del Riesgo	158
3.6.4.4	Aplicación de Indicadores de Gestión	159
3.6.4.5	Cédula Narrativa	163
3.6.4.6	Entrevista a la Contadora	165
3.6.4.7	Hoja de Hallazgos	167

3.6.5	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN (DPTO. RECURSOS HUMANOS)	170
3.6.5.1	Cuestionario de Control Interno del Componente de Administración (Dpto. Recursos Humanos)	171
3.6.5.2	Matriz de Evaluación de Control Interno	172
3.6.5.3	Calificación del Riesgo	173
3.6.5.4	Aplicación de Indicadores de Gestión	174
3.6.5.5	Cédula Narrativa	178
3.6.5.6	Hoja de Hallazgos	179
3.7	Informe Final	180
3.8	Bibliografía	209
3.9	Anexos	212

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

Cuadro N° 1.1	Calidad de Evidencia	30
Cuadro N° 1.2	Legajo de Papeles de Trabajo	35
Cuadro N°1.3	Marcas de Auditoría	37
Cuadro N° 2.1	Análisis FODA	48
Cuadro N°2.2	Población o Universo	50
Gráfico N° 1.1	Categorías Fundamentales	2
Gráfico N° 1.2	El proceso en diferentes niveles en la organización	7
Gráfico N° 1.3	Elementos de Gestión	14
Gráfico N° 1.4	Metodología de la Auditoría de Gestión	24
Gráfico N° 1.5	Clasificación de los Papeles de Trabajo	35
Gráfico N° 1.6	Medición del Indicador de Gestión	38
Gráfico N° 1.7	Medir una actividad	39
Gráfico N° 2.1	Misión y visión de la empresa y de su departamento	58
Gráfico N° 2.2	Objetivos de la empresa y de su departamento	59
Gráfico N° 2.3	Gestión Administrativa	60
Gráfico N° 2.4	Responsabilidades que demanda su puesto de trabajo	61

Gráfico N° 2.5	Calificado su trabajo en términos de eficiencia, eficacia y ética	62
Gráfico N° 2.6	Control en el área de productividad	63
Gráfico N° 2.7	Insumos adecuada para la producción	64
Gráfico N° 2.8	Satisfacer la necesidad del cliente	65
Gráfico N° 2.9	Cronograma de mantenimiento de los equipos	66
Gráfico N° 2.10	Lleva un registro de clientes, productos, costos, notas de ventas	67
Gráfico N° 2.11	Procedimientos adecuados para el proceso de exportación	68
Gráfico N° 2.12	Sistema contable adecuado	69
Gráfico N° 2.13	Asegura los recursos financieros, materiales y humanos	70
Gráfico N° 2.14	Mejorar el nivel de motivación	71
Gráfico N° 2.15	Selección y contratación de personal	72
Gráfico N° 2.16	Envío de sus productos	73
Gráfico N° 2.17	Tipo de servicio	74
Gráfico N° 2.18	Embalaje seguro	75
Gráfico N° 2.19	Comprobante de compra con la garantía	76
Gráfico N°2.20	Código de envío a su comprador	77
Tabla N°2.1	Misión y visión de la empresa y de su departamento	58
Tabla N°2.2	Objetivos de la empresa y de su departamento	59
Tabla N°2.3	Gestión Administrativa	60
Tabla N°2.4	Responsabilidades que demanda su puesto de trabajo	61
Tabla N°2.5	Calificado su trabajo en términos de eficiencia, eficacia y ética	62
Tabla N°2.6	Control en el área de productividad	63
Tabla N°2.7	Insumos adecuada para la producción	64
Tabla N°2.8	Satisfacer la necesidad del cliente	65
Tabla N°2.9	Cronograma de mantenimiento de los equipos	66
Tabla N°2.10	Lleva un registro de clientes, productos, costos, notas de ventas	67
Tabla N°2.11	Procedimientos adecuados para el proceso de exportación	68
Tabla N°2.12	Sistema contable adecuado	69

Tabla N°2.13	Asegura los recursos financieros, materiales y humanos	70
Tabla N°2.14	Mejorar el nivel de motivación	71
Tabla N°2.15	Selección y contratación de personal	72
Tabla N°2.16	Envío de sus productos	73
Tabla N°2.17	Tipo de servicio	74
Tabla N°2.18	Embalaje seguro	75
Tabla N°2.19	Comprobante de compra con la garantía	76
Tabla N°2.20	Código de envío a su comprador	77

INTRODUCCIÓN

Partiendo del análisis de la Auditoría de Gestión se contempla como una herramienta de estudio y análisis efectivo de la alta gerencia que tiene como propósito examinar, evaluar y analizar las funciones, objetivos; y el grado de eficiencia, eficacia, economía y ecología de los distintos procesos empresariales, la asignación y distribución adecuada de los recursos disponibles, respecto al cumplimiento de las leyes, normas y el grado con que se están logrando las metas y objetivos previstos.

En este contexto se ha realizado el presente estudio, en la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”, con la finalidad de dar respuestas a interrogantes y realizar un análisis crítico a la Gestión Administrativa desde la perspectiva de planificación, organización, coordinación, ejecución y control.

Para el desarrollo del presente trabajo se han realizado visitas personales, entrevistas al Gerente General y al Jefe de Campo, encuestas a los empleados, trabajadores y proveedores de la misma, operaciones y documentos obtenidos de la empresa con la finalidad de recopilar información que fundamenten la opinión y deducciones obtenidas por la investigadora.

El objetivo que persigue este informe es en primer lugar determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstas por la empresa, en los términos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, aplicando una Auditoría de Gestión.

A continuación se detalla como se ha estructurado la presente investigación:

El Capítulo I: Fundamentación Teórica sobre el objeto de Estudio, analiza los puntos teóricos más relevantes y significativos del tema investigativo de Tesis, aquí se caracteriza varios aspectos como la importancia de realizar una Auditoría, los tipos que existen y para qué sirven cada uno, los principios, leyes, normas, elementos y fases a seguir para la realización de la Auditoría de Gestión, con el

propósito de obtener resultados verídicos y sustentables que respalden la opinión del auditor en el informe final.

El Capítulo II: Es el diagnóstico situacional de la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”, en esta parte se presenta un enfoque global de la situación actual de la misma a través de la aplicación de entrevista y encuestas, siendo este el punto de partida para determinar el porcentaje y valoración del nivel de cumplimiento de políticas, objetivos y metas de cada departamento; deduciendo a la vez, el grado de compromiso y desempeño laboral de los funcionarios dentro de la misma.

El Capítulo III: La Auditoría de Gestión a la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”, la cual parte de un análisis general de todo el departamento comprendido en la fase del conocimiento preliminar con la determinación de los factores internos y externos (FODA) que influyen en el accionar del ente a estudiar, tabulación de datos, aplicación de Indicadores de Gestión analizando el nivel de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, es importante la elaboración de matrices de ponderación en las cuales refleja los niveles de riesgo de control y el grado de confianza del sistema contemplados en los puntos del Control Interno y el resumen de los hallazgos, finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a que se ha llegado la investigación, emitiendo el Informe de Auditoría.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

Las investigaciones de Auditoría de Gestión anteriormente realizadas han proyectado resultados positivos, que determina el grado de cumplimiento de las metas, objetivos y el nivel de eficiencia, eficacia y economía en la utilización de los recursos humanos, financieros y administrativos de las empresas al realizar una determinada actividad o función que permita alcanzar los objetivos y metas trazados por la entidad.

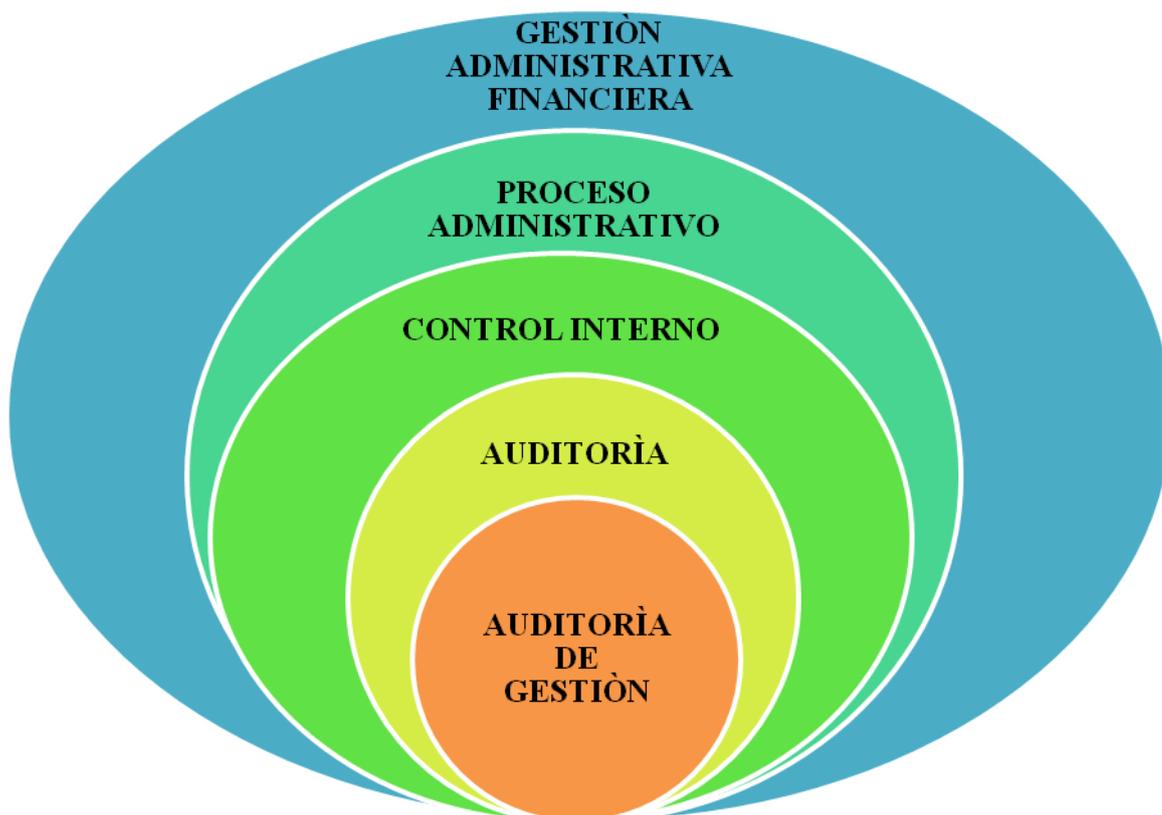
EN LA EMPRESA FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS” realizaron una Auditoría de Gestión por CHORROS KATTY y LEON PAREDES DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO en el año 2008, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de las metas, objetivos y a nivel de eficiencia, eficacia, economía equidad en la utilización de sus recursos disponibles permitiendo así elevar integralmente el control de los recursos humanos, financieros y administrativos en un desarrollo sostenible, promover el avance hacia las metas, objetivos, misión y visión vitales en el desarrollo de la asociación, proporcionar que los directivos dediquen su tiempo a funciones que por su naturaleza requieren mayor atención, promover el desarrollo de las auditorías de gestión que les permita guiarse adecuadamente hacia la excelencia.

También ha sido significativo el proceso de las auditorías porque determinar si la empresa cuenta con una estructura orgánica establecida, políticas, normas y reglamentos que ayuden al personal a conocer cuáles son los fines que persigue la institución a la que pertenecen y así contribuyan de manera adecuada positiva con su trabajo.

1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

En la presente investigación se dará a conocer la contextualización de lo que es Auditoría de Gestión que permite determinar el grado de cumplimiento de metas, objetivos propuestos dentro de la entidad mediante la determinación de sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos, a través de las siguientes categorías fundamentales:

Gráfico 1.1
CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



FUENTE: La Investigadora
ELABORADO POR: La Investigadora

Para lo cual esto juega un papel muy importante dentro de la investigación es fundamental, en la medición del nivel de gestión respecto al resultado de objetivos y metas institucionales en términos de eficiencia, eficacia y economía.

1.3 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

La Gestión Administrativa y Financiera nace de la relación gerencial dentro de una empresa, para analizar el cumplimiento de la responsabilidad sobre las metas planteadas, donde facilite la toma de decisiones encaminado a los administradores delegados de dichos recursos humanos, financieros y materiales.

1.3.1.1 Gestión Administrativa

BANDA, Richard (2010), indica que la Gestión Administrativa consiste en “La generalidad, de bienes, de transporte y construcciones internas, de comunicaciones; de documentos (secretariado, biblioteca, imprenta, reproducción de documentos y otros), de seguridad limpieza y mensajería, de recursos humanos, de desarrollo social interno, e informática.” pg.307

ABADI, Mauricio (2009) indica que es “La capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.” pg. 10

1.3.1.2 Gestión Financiera

BANDA, Richard (2010), señala que la Gestión Financiera es “La que incluye la presupuestaria, del crédito, tributaria, de caja o tesorería, contable y contratación pública, esta última en cuanto significa financiamiento para la adquisición de bienes, adquisición de servicios y realización de obras, y propiamente a la gestión contractual con su contenido legal y técnico.” pg.306

NUNES, Paulo (2009), expresa 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.” pg.3

1.3.1.3 Propósitos de la Gestión Administrativa y Financiera

- ✓ Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- ✓ Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- ✓ Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente
- ✓ Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

OBJETIVOS

Los objetivos de la Gestión Administrativa y Financiera se enfocan específicamente en:

- ✓ Atribuir responsabilidades a los diferentes empleados mediante el establecimiento de objetivos y su posterior cumplimiento.
- ✓ Controlar la evolución de la empresa desde un punto de vista de valores económicos e indicadores de gestión.
- ✓ Establecer un sistema de planificación estratégica en la empresa a largo plazo.
- ✓ Optimizar el funcionamiento interno del sistema de información de la organización.
- ✓ Medir la eficacia en la gestión de las estructuras jerárquicas y funcionales de la empresa.

1.3.1.4 Factores que Afectan

Dentro del contexto de factores de la Gestión Administrativa y Financiera de una organización tenemos factores tanto internos como externos:

a) Factores Internos.

- ✓ El sistema de organización jerárquica de la empresa u organigrama funcional.
- ✓ La forma de dirigir la organización de los propietarios.
- ✓ El sistema de información que maneje la organización.

b) Factores Externos.

- ✓ La competencia externa, que obliga a adoptar estrategias diferentes.
- ✓ La legislación aplicable: Leyes, Reglamentos, Códigos, etc.
- ✓ La utilización de nuevas tecnologías para promocionar los productos.

1.3.1.5 Sistema de la Gestión Administrativa y Financiera.

El Sistema de la Gestión Administrativa y Financiera cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados

La investigadora manifiesta que la Gestión Administrativa y Financiera es parte de la responsabilidad que tienen los encargados de coordinar los planes, programas, metas en función de elevar el compromiso y desempeño por parte de los funcionarios por medio de instrumentos que permitan evaluar la eficiencia de la dirección respecto a su función determinando el cumplimiento de los planes

planteados a nivel de la empresa de tal manera que estos sean medidos y evaluados mediante la adecuada operación que garantice el funcionamiento de la entidad así como también del cumplimiento y desempeño del mismo.

1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO

Este permite al proceso crear, diseñar y alcanzar las metas seleccionadas en la realización de funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El autor RAMÍREZ, José (2005), señala que el proceso administrativo es “El conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos”. pg.13

El proceso administrativo considera a la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, dirección y control. Constituyen el proceso de la administración.

- ✓ **LA PLANEACION** para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- ✓ **LA ORGANIZACIÓN** para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- ✓ **LA DIRECCIÓN** por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- ✓ **EL CONTROL** de las actividades para que se conformen con los planes.

1.4.1 FACES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

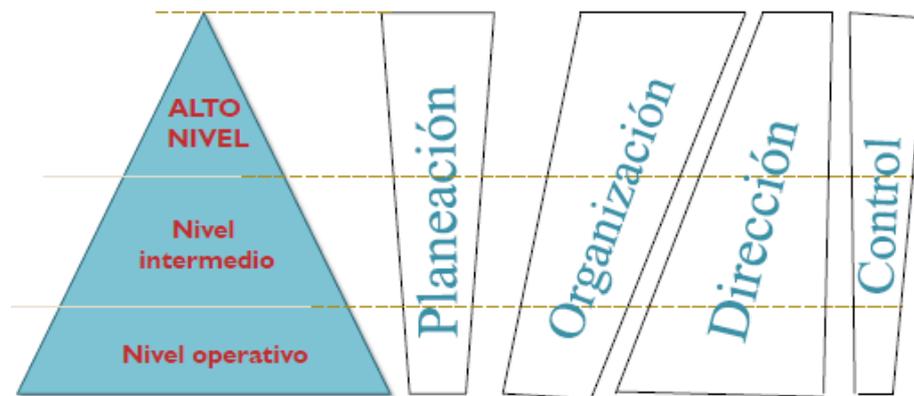
Las cinco faces básicas del proceso administración son:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Dirección
- d) Control.

Entorno a estas cinco funciones pueden organizarse los conocimientos que se hallan en base a las mismas. Es por ello que los Conceptos, Principios, Teorías y Técnicas de la administración se agrupan en estas cinco funciones.

Gráfico 1.2

EL PROCESO EN DIFERENTES NIVELES EN LA ORGANIZACIÓN



FUENTE:<http://www.monografias.com/trabajos39/proceso-administrativo-fases-empresa.shtml>
ELABORADO POR: La Investigadora

1.4.1.1 PLANEACIÓN

En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE PLANEACION

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.

- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

1.4.1.2 ORGANIZACIÓN

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE ORGANIZACIÓN

- e) Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos)
- f) Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
- g) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- h) Aclarar los requisitos del puesto.
- i) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

- j) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- k) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

1.4.1.3 DIRECCIÓN

Es aquella que lleva a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE LA DIRECCIÓN

- l) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- m) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- n) Motivar a los miembros.
- o) Comunicar con efectividad.
- p) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- q) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- r) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- s) Revisar los esfuerzos de la dirección a la luz de los resultados del control.

1.4.1.4 CONTROL–EVALUACIÓN

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que sé esta haciendo para asegurar que el trabajo de otros esta progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de

cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

ACTIVIDADES IMPORTANTES DE CONTROL

- t) Comparar los resultados con los planes generales.
- u) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- v) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- w) Comunicar cuales son los medios de medición.
- x) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- y) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- z) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- aa) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

La investigadora manifiesta que el proceso administrativo es el conjunto de funciones y elementos que son esencialmente importantes en la forma de hacer las cosas, para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia, para así garantizar el cumplimiento de sus objetivos, metas de la empresa mediante la administración de los recursos humanos, económicos, administrativos, materiales y financieros.

1.5 CONTROL INTERNO

El Control Interno es primordial en la administración, si una empresa cuenta con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, los directivos no podrán verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, es importante para los ejecutivos o administradores de la entidad que proporcionen un grado de cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables.

Existe hoy en día 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 (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS)

CORDOVES, Gabriela (2009), manifiesta que “Es un conjunto de políticas, procesos, dispositivos, prácticas u otras acciones que actúan para eliminar o minimizar los riesgos adversos o mejorar oportunidades positivas. Proveen una seguridad razonable relativa al logro de los objetivos”. Pg. 18

Según el autor GONZALEZ S., Juan R. (2010) el Control Interno es “Una base sobre la cual se sostienen los planes de trabajo en relación a la estructura, a los sistemas y al cumplimiento del conjunto de normas, reglas y métodos que orientan el desempeño eficiente de las actividades, la optimalización de los recursos y la disminución de posibles falencias que puedan ocasionarse.” pg.12

La investigadora manifiesta que el control interno es un proceso realizado por un consejo de directores, administradores o personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos de efectividad y eficiencia de las respectivas operaciones de la entidad.

1.5.1 Importancia del Control Interno

CEPEDA, Gustavo (2010), concreta que “La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al 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”. pg3

POCH (2008), indica que “La importancia es resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión”.pg.17

Según la investigadora el control interno es importante por el hecho de ser una forma de organización así también como una información para las operaciones que permita el manejo de acuerdo a los bienes, funciones e información de una determinada empresa constituyéndose una herramienta eficaz para el logro de la eficiencia y eficacia en el trabajo dentro de la entidad.

1.5.2 Elementos del Control Interno

[http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20\(RESUME\).pdf](http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20(RESUME).pdf) manifiesta que “Son directrices que sirven para conocer si los administradores cumplen con sus responsabilidades de directivos de una organización en forma eficiente, efectiva y eficaz y para lo cual canaliza los siguientes componentes de la estructura del control interno:”pg.56

a) Ambiente de Control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

b) Evaluación de Riesgos

Es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes, consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar los riesgos debido a las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

c) Actividad de control

Son políticas (que debe hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tiendan a asegurar que se cumplan las instrucciones emanadas de la Dirección Superior, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

d) Información y comunicación

Es la identificación, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

e) Supervisión o monitoreo

Es un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos, las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberá ser informado de los aspectos significativos observados.

1.5.3 CONTROL DE GESTIÓN

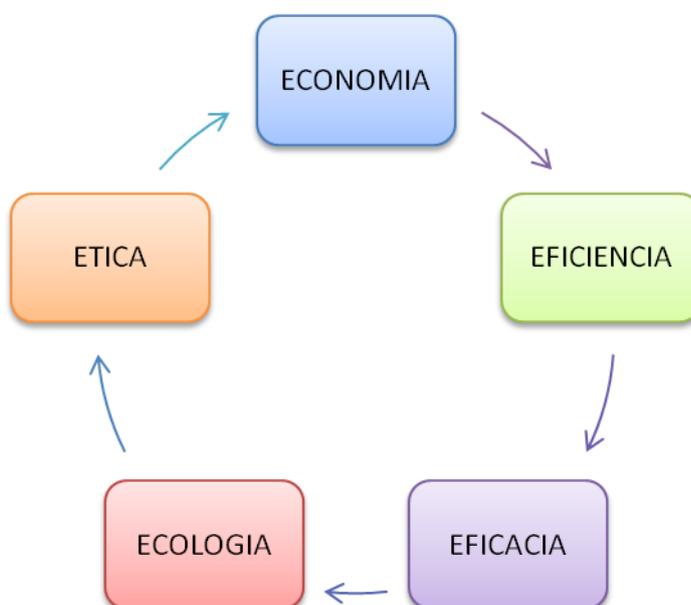
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemascontrol/sistemascontrol.shtml>

manifiesta que “El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se define como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa a fin de lograr los objetivos planteados” pg.65

1.5.4 ELEMENTOS DE LA GESTIÓN

<http://www.monografias.com/trabajos11/maud/maud.shtml> dice que “El estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implantación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social de rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados. pg.29

Gráfico No 1.3
ELEMENTOS DE GESTIÓN



Fuente : Manual Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado
Elaborado por: La investigadora

a) Economía

Es el uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto en el lugar indicado y al precio convenido es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y observaciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

b) Eficiencia

Es la relación de los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios se expresa como porcentaje comparado la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma, la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados con el manejo de los recursos de valor ya sea en productos o servicios y se enfoca sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

c) Eficacia

Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos, metas programados es decir los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades o la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando la necesidad de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales la permanente relación con los clientes, la consulta del grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

d) Ecología

Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requerimientos ambientales y su impacto que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividades.

e) Ética

Es el elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de los funcionarios y empleados de una entidad. Basada en sus deberes en su código de ética en las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes a una sociedad.

1.6 AUDITORÍA

<http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoria-interna/riesgos-auditoria-interna2.shtml> manifiesta que “Existe la evidencia de que alguna especie de Auditoría se práctico en tiempos remotos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, pone de manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas.” pg.80

La Auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la ley “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocida: “Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra se siguió haciendo hincapié en cuanto a la detección del fraude como objetivo primordial de la auditoría.

A medida que los auditores independientes percibieron la importancia de un buen sistema de control interno y su relación con el alcance de las pruebas a efectuar en una auditoría independiente, se mostraron partidarios del crecimiento de los departamentos de auditoría dentro de las organizaciones de los clientes, que se encargaría del desarrollo y mantenimiento de unos buenos procedimientos del control interno, independiente del departamento de contabilidad general.

Progresivamente, las compañías adoptaron la expansión de las actividades del departamento de auditoría interna áreas que están más allá del alcance de los sistemas contables.

El autor FRANKLIN, David (2011), indica que Auditoría es “El examen objetivo, sistemático y profesional de los registros, comprobantes, documentos de las operaciones reflejadas en los estados financieros de la empresa con el fin de establecer la razonabilidad de las cifras y si la información reportada es confiable, completa y oportuna” pg.42

YARASCA RAMOS, Pedro Antonio (2010), define que es “El examen crítico y sistemático de la actuación y los documentos financieros y jurídicos en que se refleja, con la finalidad de averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de los mismos”.pg.16

La investigadora manifiesta que la Auditoría ayuda a determinar el grado de Eficiencia, eficacia, ética, economía, y ecología; que permiten verificar el fiel cumplimiento en sus funciones, con el fin de detectar errores o problemas que se presentan en la organización, evitar desfalcos, retrasos en los procesos, negligencia administrativa, ineficiencia; mediante exámenes especiales aplicables a cada área respectivamente, en función de sus requerimientos evaluando de esta manera las debilidades, falencias y fortalezas que tienen en el desempeño de las funciones o actividades.

1.6.1 Alcance de la Auditoría

El alcance de la Auditoría debe incluir el manejo general de la implantación, monitoreo y supervisión del proyecto y debe efectuarse de conformidad con las normas establecido, para lograr los objetivos de la auditoría realizada.

1.6.2 Importancia de la Auditoría

La Auditoría constituye un aspecto de vital importancia según las tendencias actuales, por cuanto significa la comprobación y seguridad de que éstas se hayan realizado cumpliendo con los principios y normas establecidas permiten evaluar la situación real de la entidad auditada, diseña un procedimiento que permita determinar la confiabilidad y calidad del trabajo realizado por entidades fiscalizadoras.

1.6.3 Objetivos de la Auditoría

- ✓ Evaluar el control de la actividad administrativa y sus resultados.
- ✓ Examinar las operaciones contables y financieras y la aplicación de las correspondientes disposiciones legales, dictaminado sobre la razonabilidad de los resultados expuestos en los estados financieros.
- ✓ Prevenir el uso indebido de recursos de todo tipo y propender a su correcta protección.
- ✓ Coadyuvar al mantenimiento de la honestidad en la gestión administrativa y a la preservación de la integridad de los trabajadores.

La investigadora manifiesta que los objetivos de la Auditoría son los procesos que se deberá cumplir todas las actividades designadas al personal por la empresa para ello todas las operaciones que se realice en la entidad deberán ser de acuerdo al reglamento institucional establecido.

1.6.4 Tipos de Auditoría.

Existen algunos tipos de Auditoría según su origen y naturaleza, los cuales se describen a continuación:

- ✓ **Auditoría de Estados Financieros.**-Es aquella actividad consistencia en la comprobación y examen de las cuentas anuales y otros estados financieros y contables con objeto de poder emitir un juicio sobre su fiabilidad y razonabilidad.
- ✓ **Auditoría de Cumplimiento.**- Es aquella que permite determinar si el auditado está cumpliendo con las conclusiones, reglas o reglamentos especificados.

Presenta la confiabilidad de los sistemas de control interno en concordancias con el cumplimiento de las tareas establecidas con el propósito de medir el grado de eficiencia que refleja su aplicación.

- ✓ **Examen Especial.**- Es aquella evaluación que va dirigida a una cuenta específica como puede ser del activo, pasivo o patrimonio con el propósito de establecer si los registros contables se ajustan a la realidad acorde con una constancia física.
- ✓ **Auditoría Informática.**- Es el examen metódico del servicio informático, o de un sistema informático en particular, realizado de una forma puntual y de modo discontinuo a instancias de la dirección, con la intención de ayudar a mejora conceptos como la seguridad, la eficiencia y la rentabilidad del servicio, o del sistema, que resultan auditados.
- ✓ **Auditoría de Gestión.**- Es el examen y evaluación realizada en una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implantación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo así como su planificación y control administrativo de apoyo y facilita el proceso de tomar decisiones por parte de los responsables de la entidad.

1.7 AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables. Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

A principios de los años 90 comienza a tener auge la Auditoría de Gestión como resultado del desarrollo social, el avance tecnológico, la práctica productiva, a lo que contribuye la apertura de nuestras relaciones hacia un mundo hasta ese momento poco explorado en el país, en el que se ha hecho necesario actuar, se han promovido desde entonces talleres y otras vías de divulgación.

Hoy en día la Auditoría sigue evolucionando tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación, que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones productivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión.

1.7.1 Concepto

La Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a

los ejecutivos que tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo.

MENDOZA CASTRO, Jorge Luis (2009), define que “La Auditoría de Gestión se dirige a evaluar los resultados de la gestión en orden al cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, logrando una correcta utilización de los recursos materiales, humanos y financieros y que la adquisición de bienes y servicios se realice en cantidad y calidad apropiadas y de acuerdo a las necesidades del momento”. pg. 23

HEFFERON. E; Milton (2010), señala que la Auditoría de Gestión es “El arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.pg.14

La investigadora manifiesta que la Auditoría de Gestión es evaluar el cumplimiento y desempeño institucional con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, por lo cual se encuentra íntimamente relacionada con los diferentes conceptos de eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, a la vez ayuda a diagnosticar y establecer recomendaciones ya que señala el modo de estructura de la organización y la capacidad efectiva existente donde se puede diseñar con éxito una estrategia.

1.7.2 Características de la Auditoria de Gestión

Es parte de un contexto general para determinar resultados específicos al integrar los diferentes factores que intervienen en el proceso productivo y cuales integran en la gestión de la entidad.

Entre las principales características se menciona las siguientes:

- ✓ Corroborar el cumplimiento de los planes y programa un periodo de tiempo determinado.
- ✓ Concentra el esfuerzo hacia la actividad productiva constante con la actividad especulativa que no genera riqueza para la sociedad.
- ✓ Identifica las potencialidades de la empresa pública y privada por genera riqueza mide la contribución Económica y social de la Entidad al detectar los puntos de Gestión.
- ✓ Se calculan índices específicos de precios y cantidad con el fin de determinar la incidencia de las variaciones endógenas de la gestión.
- ✓ Diseño de indicadores y tableros de diagnósticos complementarios al indicador principal Rentabilidad para evaluar la Gestión desde una perspectiva del mediano y largo plazo.

1.7.3 Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización por lo que en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- ✓ Logro de los objetivos institucionales, nivel jerárquico de la entidad, la estructura organizacional y la participación individual de los integrantes de institución.
- ✓ Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- ✓ Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos entendidos como rendimientos efectivo o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como de la eficiencia en el logro de los objetivos y metas en relación a los recursos utilizados.
- ✓ Mediación del grado de confiabilidad, cantidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

- ✓ Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de manejo la productividad con mayor tecnificación exceso de personal con relación al trabajo a efectuarse deficiencias importantes

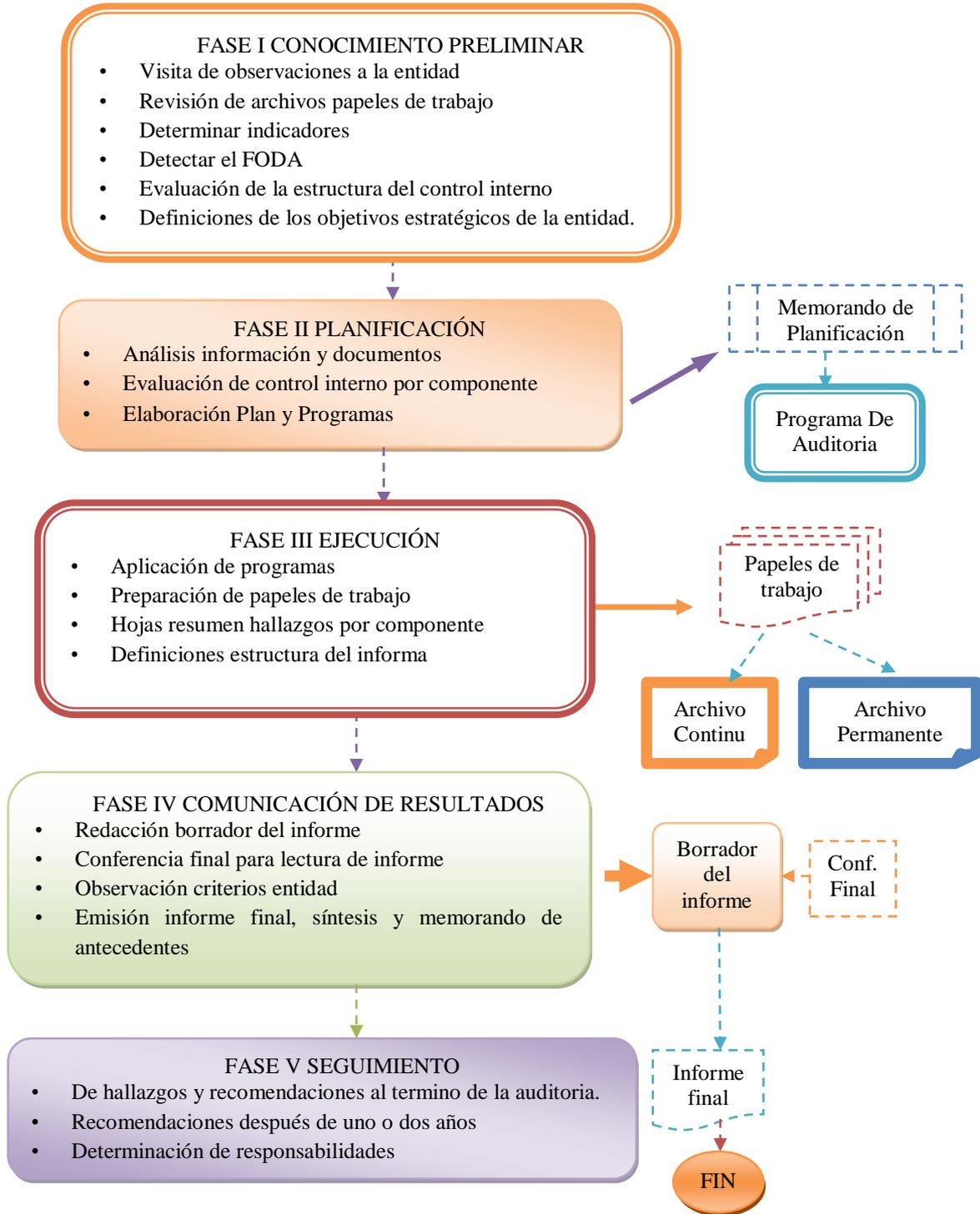
1.7.4 Objetivos

A continuación se detallan los objetivos de la Auditoría de Gestión:

- ✓ Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- ✓ Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- ✓ Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

1.7.5 Metodología de la Auditoría de Gestión

**Gráfico N° 1.4
METODOLOGÍA**



FUENTE: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
ELABORADO POR: La Investigadora

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2002); indica que la Auditoría de Gestión consta de cinco fases para demostrar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas propuesta por la entidad a continuación se mostrará cada una de ellas con sus respectivos objetivos, actividades y productos que utiliza el auditor para dar sus conclusiones y recomendaciones a los hallazgos encontrados en la entidad a través de un Informe Final.

1.7.5.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

El auditor debe tener un Conocimiento Preliminar de la entidad en la que le permite planificar y llevar a cabo su trabajo mediante las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

✓ Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad dado mayor énfasis a su actividad principal esto permitirá una adecuada, ejecución y consecuencia de resultados de auditoría a un costo y tiempo.

✓ Actividades

Visita a la instalación para observar el desarrollo de las operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.

- a) Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditoría anteriores o recopilación de información y documentación básica para actualizarlos su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
 - a) La misión, los objetivos, planes direccionamiento y estrategias.
 - b) La actividad principal.

- c) La situación financiera, la producción, estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela.
- d) De los directivos funcionarios y empleados sobre liderazgo actitudes no congruentes con objetivos trazados, el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
- b) Determinar los criterios parámetros e indicadores de gestión, que constituye puntos de referencia que permite posterior mente compararlos con resultados reales de sus operaciones
- c) Detectar la fuerza y debilidades, así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización.
- d) Evolución de la estructura de Control Interno que permite acumular sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación del control interno y que en las siguiente fases del examen se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

✓ **Productos**

- a) Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- b) Documentación e información, útil para la planificación.
- c) Objetivos y estrategia general de la auditoría.

1.7.5.2 PLANIFICACIÓN

La Planificación es un proceso dinámico ejecutado por el auditor, también se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos, que se considera necesario para garantizar que el examen cubra las actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus componentes controles gerenciales.

✓ **Objetivos**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecer los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollara. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados los procedimientos de auditoría los responsables, y las fechas de ejecución del examen, también deberá preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo que será utilizada en el desarrollo de la revisión.

✓ **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

- a) Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprende la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la Auditoría de Gestión.
- b) Evaluación del control interno relacionado con el área o componente objeto del estudio que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.
- c) La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría que son:
 - ✓ Inherente (posibilidad de errores e irregularidades)
 - ✓ De Control (procedimientos de control y auditoria que no prevenga o detecte)
 - ✓ De Detención (procedimientos de auditoría no suficiente para descubrirlo)
- d) Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados de acuerdo con los objetivos trazados que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia), por cada proyecto a actividad examinada.

✓ **Productos**

- a) Memorando de planificación
- b) Programa de Auditoría por cada componente (proyecto programa o actividades)

1.7.5.3 EJECUCIÓN DEL TRABAJO

Con el desarrollo de los programas de auditoría se inicia la fase ejecución del examen especial, cuyo propósito es obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente, en relación a los asuntos o hechos evaluados, la naturaleza del examen especial a ejecutar en varias entidades. Podría adaptarse un programa modelo o pre-establecido, con los ajustes indispensables por las particularidades de cada entidad o actividad auditada.

a) Objetivos

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la Auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

b) Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente siguiente y escogido para examinar que comprende de la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como, inspección física, observaciones, calculo, indagación, análisis, etc.

- b) Paramentos e indicadores de economía, eficiencia y eficacia, tanto real como estándar.
- c) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- d) Elaboración de hojas de resumen de hallazgo significativos por cada componente examinado expresad en los comentarios.
- e) Definir la estructura del informe de auditoría con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumida, conclusiones y recomendaciones.

✓ **Productos**

- a) Papeles de trabajo
- b) Hoja de resumen significativo al componente

1.7.5.3.1 Evidencia de Auditoría

Es la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría, comprenderá documentos fuente e información corroborativa de otras fuentes, proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base objetiva en el examen realizado a la entidad.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos:

- ✓ **Suficiente:** Cantidad de evidencia que obtiene el auditor.
- ✓ **Competente:** Información se clara, oportuna y confiable.

1.7.5.3.2 Clases de Evidencia

A continuación se detallará las clases de evidencia más utilizados por el auditor:

- a) **Física.** - Que se obtiene por medio de una inspección y observación directa de actividades, documentos y registros.

- b) **Testimonial.-** Que es obtenida en entrevistas cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho.
- c) **Documental.-** Son los documentos logrados de fuente externa o ajena la entidad.
- d) **Analítica.-** Es la resultante de computaciones, comparaciones con disposiciones legales, raciocinio y análisis.

1.7.5.3.3 Confiabilidad de la Evidencia

Para que la evidencia sea aceptable, debe ser creíble y confiable. La calidad de la evidencia varía considerablemente según la fuente que la origina, como se demuestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No 1.1
CALIDAD DE EVIDENCIA

MAYOR CONFIABILIDAD	MENOR CONFIABILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenida a partir de personas. ✓ Hechos independientes de la entidad. ✓ Producida por una estructura de control interno efectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenida dentro de la entidad. ✓ Producida por una estructura de control interno débil.

Fuente : Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado Por : La Investigadora

1.7.5.3.4 Herramientas de la Auditoría de Gestión

Son fundamentales en el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización más adecuada, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

a) Equipo Multidisciplinario

Para la ejecución de Auditorias de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas.

a) Auditores

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoria de Gestión.

b) Especialistas

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoria, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Planificación.

1.7.5.3.5 Clasificación de las Técnicas de Auditoría de Gestión

a) Observación

Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1.Conocimiento preliminar, 2.Planificación y 3.Ejecución.

b) Confirmación

Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

c) Verificación

Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores. Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución.

d) Investigación

Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

e) Análisis

Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución ,4 Comunicación de Resultados y 5 Seguimiento.

f) **Evaluación.**

Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles. Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

1.7.5.3.6 Papeles de Trabajo

Los Papeles de Trabajo es el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor durante el curso del examen.

Sirven para evidenciar en forma suficiente, competente y pertinente el trabajo realizado por los auditores y respaldar sus opiniones, las conclusiones y las recomendaciones presentadas en los informes.

a) **Objetivos**

- ✓ Ayudar a la planificación de la auditoría.
- ✓ Redactar y sustentar el informe de auditoría.
- ✓ Facilitar, registrar la información reunida y documentar las desviaciones encontradas.
- ✓ Sentar las bases para el control de calidad y demostrar el cumplimiento de las normas de auditoría.
- ✓ Defender las demandas, los juicios y otras acciones judiciales.
- ✓ Poner en evidencia la idoneidad profesional del personal de auditoría.

b) **Características**

- ✓ Prepararse en forma nítida, clara, concisa y precisa; para conseguir esto se utilizará una ortografía correcta, lenguaje entendible, limitación en abreviaturas, referencias lógicas, mínimo número de marcas y su explicación, deben permitir su lectura.

- ✓ Su preparación deberá efectuarse con la mayor prontitud posible y se pondrá en su elaboración el mayor cuidado para incluir en ellos tan sólo los datos exigidos por el buen criterio del auditor.

c) Contenido

- ✓ Nombre de la entidad, programa, área, unidad administrativa, rubro o actividad examinada, de acuerdo con los componentes determinados en la planificación.
- ✓ Título o propósito del papel de trabajo.
- ✓ Índice de identificación y ordenamiento.
- ✓ Fecha de aplicación del o de los procedimientos de auditoría.
- ✓ Referencia al procedimiento del programa de auditoría o la explicación del objetivo del papel de trabajo.
- ✓ Descripción concisa de la labor realizada y de los resultados alcanzados.
- ✓ Fuentes de información utilizadas, como archivos, registros, informes o funcionarios que proporcionaron los datos.
- ✓ Base de selección de la muestra verificada, en los casos aplicables.
- ✓ Referencia cruzada de datos importantes entre papeles de trabajo.
- ✓ Conclusión o conclusiones a las que llegaron, si corresponde.
- ✓ Rúbrica e iniciales de la persona que lo preparó y la fecha de conclusión.
- ✓ Los documentos preparados por la entidad deben identificarse con ese título "preparado por la entidad", la fecha de recepción y las iniciales del auditor que trabajó con esa información.
- ✓ Evidencia de la revisión efectuada por el jefe de equipo y el supervisor.

Gráfico No 1.5
CLASIFICACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO



Fuente :BANDA, Richard (2010),Nociones Básicas de Auditoria
Elaborado por: La Investigadora

Estos papeles deben ser organizados y archivados en forma sistemática, sea preparado legajos, carpetas o archivos que son de dos clases.

Cuadro No 1.2
LEGAJO DE PAPELES DE TRABAJO

AP	<i>Legajo de archivo Permanente</i>	Está conformado por documentos que son susceptibles de utilizarlos en Auditorías recurrentes
APL	<i>Legajo de Planificación</i>	Son documentos con los cuales se documentan la administración de la Auditoría y el cumplimiento de las actividades de planificación y supervisión
AA	<i>Legajo de análisis</i>	Son papeles con los cuales se documenta la aplicación de los procedimientos definidos en la planificación y respaldan los criterios y la opinión del auditor.
LP	<i>Legajo de pendientes</i>	En la práctica no es un legajo, pero se conforman por documentos no susceptibles de incluirlos de inmediato en los otros legajos. Al término del examen debe quedar vacío.

Fuente : BANDA, Richard (2010),Nociones Básicas de Auditoria
Elaborado por : Investigadora

1.7.5.3.7 Marcas de Auditoría

Son símbolos o signos empleados por el auditor para indicar las acciones o procedimientos de auditoría efectuados, dichos símbolos se registran en cada uno de los documentos, comprobantes, registros contables examinados y demás papeles de trabajo elaborados, para resaltar algo muy significativo y dejar evidencia del tipo de revisión y prueba realizados por el auditor.

Las marcas deben ser distintivas y en color (generalmente rojo) para facilitar su ubicación en el cuerpo de un papel de trabajo compuesto de anotaciones y cifras escritas en lápiz.

Se debe evitar los símbolos superpuestos complejos o similares; los números o letras simplemente rodeadas por un círculo proporcionan un orden secuencial y fácil de seguir.

Algunos requisitos y características de las marcas son los siguientes:

- ✓ La explicación de las marcas debe ser específica y clara.
- ✓ Los procedimientos de auditoría efectuados que no se evidencian con base en marcas, deben ser documentados mediante explicaciones narrativas, análisis, etc.

a) Objetivos

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para señalar en sus papeles de trabajo el tipo de revisión y prueba efectuadas los cuales reportan los siguientes objetivos.

- ✓ Facilita el trabajo y aprovecha el espacio al anotar, en una sola ocasión, el trabajo realizado en varias partidas.
- ✓ Agilita su supervisión al poderse comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

Cuadro No 1.3
MARCAS DE AUDITORÍA

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Comparado con libros
§	Comparado con documento
©	Comprobado correctamente
V	Verificado
□	Inspeccionado
PPC	Papel Proporcionado por el Cliente
X	Aplica
□	Calculado

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado por: Investigadora

Las marcas se clasifican, en razón al grado de utilización, en:

1. **Marcas Estándares:** Son aquellas que utiliza un grupo de auditores cuyo significado es interpretado de la misma manera por cualquiera de los auditores del grupo. Por lo tanto, es recomendado utilizar marcas estándares en la Auditoría.
2. **Marcas Específicas:** Son aquellas que utiliza un auditor y su significado puede ser interpretado de diferente manera por otro auditor.

Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de **conectores y notas** que permiten al auditor comentar la información contenida en los papeles de trabajo.

Conectores.- Son número aravicos en cerrados en un círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conector correspondiente y se utiliza para identificar los datos o cifras en una cedula que depende de uno del otro.

Notas.- Son referencias alfabéticas dentro del papel de trabajo que se explica alcance de la cedula. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna aclaración sobre un dato, cifra o elemento incluido en la cedula.

1.7.5.3.8 INDICADORES DE GESTIÓN

BANDA, Richard (2010), indica que los Indicadores de Gestión “son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar cualitativamente generada por una o varias variables asociadas las metas, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa respecto de sus similitudes de otra realidad” p.315

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramientas de la evaluación institucional.

Gráfico No 1.6
MEDICIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN

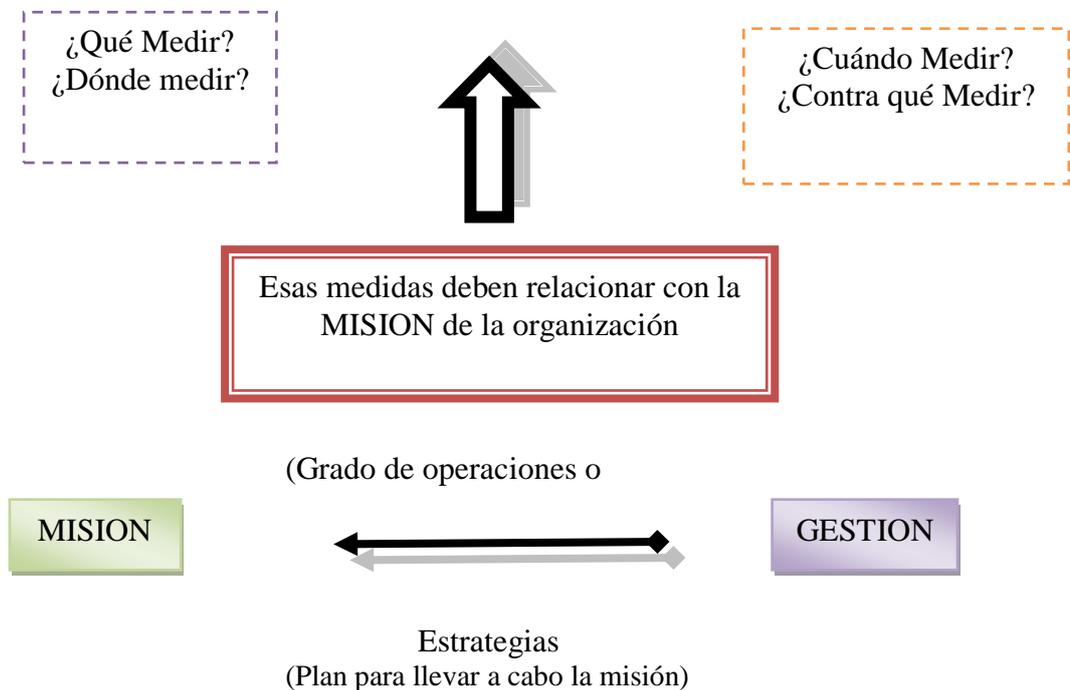


Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado por: La Investigadora

Uno de los resultados del control interno, que permiten ir midiendo y evaluado es el control de gestión que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos tomando como parámetros indicadores de gestión los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Para medir una actividad lo importante es saber:

Gráfico No 1.7
MEDIR UNA ACTIVIDAD



Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado por: La Investigadora

17.5.3.8.1 Clasificación de los Indicadores

<http://www.monografias.com/trabajos55/indicadoresdegestion/indicadores-de-gestion3.shtml> “A continuación se detallaran los indicadores de gestión más utilizados por el auditor

a) **Indicadores Cuantitativos y Cualitativos**

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- ✓ **Indicadores cuantitativos.**-Son valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las aportaciones son un instrumento.

- b) **Indicadores cualitativos.-** Es el que permite tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional permite además evaluar con un enfoque de planeamiento estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de mas niveles de la organización.
- ✓ **Indicadores de Cumplimiento.-** Es aquel que está relacionado con el grado de cumplimiento de cada una de las tareas o trabajos.
 - ✓ **Indicadores de Evaluación.-** este indicador tiene relación con el rendimiento que obtiene en una tarea, trabajo o proceso y métodos que nos ayudan a identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
 - ✓ **Indicadores de Eficiencia.-** teniendo en cuenta que eficiencia tiene q ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo u trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo o recursos. Los indicadores de eficiencia os indican el tiempo invertido en la consecución de las tareas o trabajos.
 - ✓ **Indicador de Eficacia.-**Se entiende por eficacia, el logro de las características del producto que satisface las necesidades, deseos y demandas de los clientes. Ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.
 - ✓ **Indicadores de Gestión.-** Debe de tener en cuenta que la gestión tiene que ver con la administración y establece acciones correctas ara hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión nos permiten mejorar la administración real de un proceso.” pg.15

17.5.3.8.2 Características de los Indicadores de Gestión

- ✓ Relacionados con los objetivos de la entidad.
- ✓ Específicos, referirse a un solo tema.
- ✓ Medibles mediante un instrumento de medición o una formula e relacione sus componentes.
- ✓ Relevantes, tanto para la institución como para el responsable.

1.7.5.4 COMUNICACIONES DE RESULTADOS

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2003), indica que la Comunicación de Resultados “Es aquella que trata de redactar un informe, a medida que vaya concluyendo cada una de las etapas del trabajo de campo, en relación a cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente si fuera necesario realizar trabajos adicionales para obtener mayor información”.

✓ Objetivos

Los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno se prepara un informe final, el mismo que la auditoría de gestión difiere pues no solo que revelara las deficiencia existentes como se lo hacía en las otras auditorias, también contendrá los hallazgos positivos pero también se diferencia por que en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida el precio del cumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

✓ Actividades

En esta fase IV las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta ente los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor con la participación de los especialistas en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados si bien está cumpliendo durante todo el proceso de la Auditoría de Gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato es menester que el borrador del informe antes de su emisión debe

ser discutido en una conferencia Final con los responsables de la gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionado con el examen.

✓ **Productos**

- a) Informe de Auditoría síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- b) Acta de conferencia final de la lectura del Informe de Auditoría.

1.7.5.4.1 Informe de Auditoría

La Contraloría General del Estado (2003), indica que el Informe de Auditoría “Es un documento en el cual el auditor presenta los resultados y las conclusiones obtenidas junto con las recomendaciones, observaciones y medidas correctivas adecuadas”.

La investigadora manifiesta que el informe de auditoría es una opinión plasmada obtenida de los resultados obtenidos en dada uno de los parámetros o áreas examinadas con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un periodo determinado en forma clara y comprensible.

1.7.5.4.1.1 Contenido del Informe

- ✓ Índice del contenido, identificando los capítulos y títulos de la información.
- ✓ Introducción (fiabilidad del trabajo y referencia de los puntos tratados).
- ✓ Reseña histórica de la entidad (breve descripción de la entidad).
- ✓ Análisis por capítulo (eficiencia, eficacia, economía y equidad).
- ✓ Conclusiones.
- ✓ Observaciones y recomendaciones.

1.7.5.4.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2003), indica que las conclusiones y recomendaciones para el informe de Auditoría de gestión son las siguientes:

a) Conclusiones

Los contadores públicos deben proveer un nivel de seguridad sobre la credibilidad de la temática en la forma de una conclusión en el informe. La forma de conclusión a ser expresa por el auditor está determinada por la naturaleza de la temática y por el objetivo diseñado para satisfacer las necesidades del usuario del Informe del Auditor.

b) Recomendaciones

Las recomendaciones sobre la Gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizado las causas de la ineficacias y sus consecuencias.

Las recomendaciones deben enfocarse aspectos significativos de lo organización y de su gestión, además ser temática y financieramente factibles de aplicación en los entes de acuerdo a sus propias características.

1.7.5.6 SEGUIMIENTO

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado (2003), manifiesta que el Seguimiento “Es la verificación de las acciones correctoras de los resultados de las observaciones de la auditoría.”

✓ **Objetivo**

Con posterioridad u como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los Auditores Internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la Auditora, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

✓ **Actividades**

Los Auditores efectuaran el seguimiento en la entidad, con el siguiente propósito.

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la Auditoría.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría debe realizar una re comprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la Auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los archivos.

✓ **Productos**

- a) Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- b) Comunicación de la determinación de responsabilidades.
- c) Papeles de trabajo relativo a la fase de seguimiento.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS”

2.1. RESEÑA HISTÓRICA

SANBEL FLOWERS inició en septiembre de 1994 con cultivo de claveles y mini claveles de exportación. En el año 2000 se tomó la decisión de cambiar a rosas de excelente calidad. En el 2007, decide involucrarse en la producción de flores y follaje en el sector Laigua de la ciudad de Latacunga, localidad de Aláquez.

Al momento ponemos a disposición de nuestros clientes más de 41 variedades de rosas y una extensa gama de flores tropicales, follaje.

Los productos son los mejores en el mercado nacional gracias a los altos estándares de calidad que maneja los procesos de producción.

SANBEL FLOWERS siempre en búsqueda y desarrollo de nuevos productos, tiene el orgullo de poder ofrecer una amplia gama de rosas tinturadas de la más alta calidad.

2.2. ANÁLISIS FODA

El presente trabajo investigativo permitirá determinar el análisis el ambiente control externo e interno de la Empresa “SANBEL FLOWERS” el mismo que ayudara verificar el desempeño de cada una de las actividades que desempeñan sus trabajadores uno de los de los factores mas importantes que constituye siendo una fortaleza es el equipo humano que consiste en las actividades implicadas en la

búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y comprensión de todo el personal que labora dentro de la misma, así como la capacidad administrativa en lo que se refiere a la oficina y la plantación como van siendo manejados sus recursos tanto humanos, financieros y materiales, para esto se cabe recalcar que la empresa cuenta con un desarrollo tecnológico que ayuda al proceso de la producción y a cada una de sus operaciones las mismas que facultan la satisfacción de sus clientes por la adquisición de la flor, el departamento de comercialización es el encargado de verificar que la imagen de la entidad cuente satisfactoriamente con las necesidades del mercado nacional e internacional, la empresa cuenta con una infraestructura amplia, maquinaria en buen estado para la producción, utilización de insumos, el sector donde se encuentra ubicada la florícola es muy bueno porque garantiza la protección del entorno que ofrece posibilidades de satisfacer la demanda de este segmento de mercado, la persona del departamento administrativo cuenta con un recurso económico que ayuda para el pago de sus proveedores, el jefe de marketing tiene una relación excelente al momento de relacionarse con sus clientes el mismo que da a conocer los catálogos, precios que satisfacen las necesidades del cliente.

Se puede decir que como factor primordial para la empresa son las oportunidades que se vienen dando en fundamental para beneficio es el cambio monetario que se dio al momento de exportar, la entidad cuenta con políticas establecidas en lo que concierne a la producción y al manejo de los inventarios, la receta personalizada al momento de Consumir Bunches son cada vez más solicitadas en los mercados seguidos por los arreglos florales estos son más adquiridos en San Valentín, Día de la Madre lo que hace referencia al ingreso de nuevos mercados gracias a la entrega de catálogos o afiches de la producción de la flor, es fundamental añadir el crecimiento que se ha ido dando a la entidad garantizando el entorno que ofrece posibilidad de satisfacer a cada uno de sus clientes, los empleados cuentan con un servicio de calidad al momento de entregar sus pedidos y realizar sus pagos oportunos a los proveedores esto hace un realce a la misma lo que demuestra su cultura y respeto por los que trabajan dentro, al momento de enviar se hace publicidad del productor adquirido lo cual permite ser reconocido por las

empresas florícolas tanto nacionales como internacionales, la empresa con el transcurso del tiempo hace la adquisición de maquinaria que ayuda a su producción, por ultimo se puede decir que el beneficio que encuentra es la apertura del aeropuerto de Cotopaxi lo que ayuda a la exportación de su producto y no se maltrataría ya que es muy delicado.

Las debilidades que se pudo encontrarse son en los costos que tienen los proveedores en lo que concierne a los insumos ya sea agroquímicos, fertilizantes, eso es muy favorable lo que hace que la flor suba su precio, se puede destacar que son pocos los jefes departamentales, empleados y trabajadores no realizan con responsabilidad cada una de sus actividades en comendas, la persona encargada de realizar sus pagos a los trabajadores no lo hace a tiempo lo que esto perjudica al personal, en relación a la productividad los trabajadores no de muestran responsabilidad al momento de cosechar.

Se pudo encontrar como amenaza para la empresa como es el no llegar a la ruta correcta de entrega de flor, uno de los factores que perjudica es ingreso de nuevos competidores en lo que se refiere a la exportación internacional, el departamento administrativo tiene a no contar con los debidos créditos, el departamento de producción tiende a no contar con la maquinaria a de cuada para cubrir con las necesidades de la misma y así no se cumpla con los objetivos, metas y políticas establecidas lo que pueda perjudicar en lo que se refiere a las nuevas empresas que utiliza trabajadores no aptos para hacer esta labor.

Cuadro N° 2.1
ANÁLISIS FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo humano motivado para el trabajo de la empresa. ✓ Capacidad administrativa de la empresa en el manejo de los recursos. ✓ Desarrollo de tecnologías y procesos innovadores en la producción de rosas que han servido de modelo para el desarrollo de estrategias. ✓ Personal idóneo. ✓ Imagen reconocida. ✓ Infraestructura adecuada. ✓ Buen manejo del medio ambiental. ✓ Tener un buen grupo de trabajo. ✓ Contar con recursos económicos. ✓ Tener una buena relación con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de insumos (Agroquímicos, fertilizantes, Suministros). ✓ Deficiencia de las funciones delegadas. ✓ Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo. ✓ Baja productividad.
OPORTUNIDADES	AMANAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio monetario favorable a la exportación. ✓ Políticas laborales afines a sus necesidades. ✓ Amplia variedad de rosas sembradas, para el ingreso a nuevos mercados. ✓ Crecimiento considerable de la empresa. ✓ Servicio de calidad a los clientes y proveedores. ✓ Reconocimiento del liderazgo en la aceptación del producto dentro del mercado internacional. ✓ Manejo de nueva tecnología que favorece a la empresa. ✓ Apertura del Aeropuerto Internacional Cotopaxi, reduciendo los costos de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas socio- políticos como un corte de rutas en su canal de distribución. ✓ Incursión de nuevos competidores al mercado internacional. ✓ Créditos inalcanzables ✓ Imposibilidad de contar con maquinaria acorde a sus necesidades ✓ Competidores con alto nivel de organización, mano de obra barata y más cercanía a los mercados.

Fuente : Empresa Florícola SANBEL Flowers
Elaborado Por: La Investigadora

2.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

2.3. Diseño Metodológico

2.3.1 Tipo De Investigación

La investigación que se utilizó es la descriptiva es aquella que busca definir claramente un objeto el cual fueron las empresas florícolas del Sector de Alaquez del Cantón Latacunga a su vez identifico los puntos fuertes o débiles del cumplimiento de los objetivos de las empresas en cuanto a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética , esta investigación descriptiva definió claramente la situación ambiental de la población y de la empresa, por lo que determinara conclusiones y recomendaciones que coadyuven en la Gestión Administrativa y Financiera, la cual nos servirá para responder a las preguntas científicas planteadas ya que en base a los instrumentos de recolección de datos se obtendrá una gran cantidad de información, la misma que requiere ser analizada y comprobada para continuar con el proceso investigativo.

2.3.2 Metodología

El diseño de la investigación que ha seleccionado la investigadora es la no experimental ya que las variables no son manipuladas, el trabajo será direccionado a través de las preguntas científicas, las que van orientadas a guiar el proceso de investigación para cumplir con los objetivos planteados.

2.4 Unidad De Estudio (Población o Muestra)

2.4.1 Población o Muestra

Es un conjunto de todos los elementos que cumplen ciertas propiedades u entre los cuales se desea estudiar un determinado fenómeno, sobre el cual van a recaer las observaciones.

La población o universo a ser estudiado para el desarrollo del proyecto de investigación en la de Empresa Florícola “SANBEL FLOWERS”, será el personal que labora en la institución misma que está conformado de la siguiente manera.

**Cuadro N°2.4
POBLACIÓN O MUESTRA**

DETALLE	FRECUENCIA
Gerente general	1
Subgerente	1
Asesor Legal	1
Producción	24
Comercialización	3
Administrativo	3
Proveedor	10
Total	43

Fuente : Empresa Florícola SANBEL FLOWERS
Elaborado Por: La Investigadora

2.5 Métodos y Técnicas

La investigadora utilizo los métodos teóricos porque se basó en el estudio de las actividades que realiza la Empresa “SANBEL FLOWERS”, y el Método Estadístico porque ayuda a llevar el grado de cumplimiento para lograr los objetivos planteados y finalizar en el proceso de tabulación e interpretación.

2.5.1 Métodos

Métodos Teóricos.-Son los que ayudaron a fundamentar teóricamente y conceptualmente toda la información obtenida. Este método se utiliza para fundamentar el tema de investigación que es la Aplicación de una Auditoría de Gestión a la Empresa SANBEL FLOWERS y tener una idea clara del objeto de estudio.

Método Deductivo.- Este método se aplica para obtener conocimiento global de la problemática del impacto que causa los a la Empresa SANBEL FLOWERS.

Método Inductivo.- Este método se utiliza para elaborar la preguntas científicas, que se agrupan y son de una misma naturaleza, sirviendo como instrumento para analizar los resultados partiendo de la observación de los hechos.

Método Estadístico.- Permite a través de la media aritmética, frecuencias, gráficos, pasteles, etc., interpretar los resultados obtenidos. Para esta investigación se utilizó de las encuestas y entrevistas que se aplicaron al Gerente y Jefe de Campo y en encuestas a los empleados y trabajadores de la Empresa SANBEL FLOWERS para posterior analizarlo e interpretarlo y de esta manera poder establecer con mayor precisión conclusiones y recomendaciones respectivas.

2.5.2 Técnicas

Con la finalidad de obtener un procedimiento equitativo que oriente a un correcto conocimiento de la realidad se utilizó las siguientes técnicas de investigación:

Encuesta.- Esta técnica fue aplicada a los Gerente y Jefe de Campo, con el fin de obtener mayor conocimiento sobre el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y políticas a través de una serie de pregunta.

Observación Directa.- Esta técnica aplico para la verificación del cumplimiento de los objetivos, metas dentro de las Empresa SANBEL FLOWERS mediante un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presentan el fenómeno que se investigó y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

Entrevista.- Esta técnica utilizo para la recolección de datos, ya que como parte de la técnica nos apoyó para la obtención de datos reales y confiables de los Empleados, Trabajadores y Proveedores la Empresa SANBEL FLOWERS mediante un proceso de preguntas y opiniones el cual se lo realiza a través de una serie de preguntas previamente establecidas.

2.5.3 Preguntas Científica

¿La aplicación de una Auditoría de Gestión permitirá el mejoramiento de las operaciones del proceso administrativo para el buen desenvolvimiento de la Empresa Florícola “SANBEL FLOWERS”?

Al haber comprobado y analizado los resultados obtenidos en la encuesta realizada a la empresa “SANBEL FLOWERS” cuenta con la necesidad de conocer y actuar sobre el desempeño del cumplimiento de una planificación, haciendo énfasis en los objetivos y metas institucionales alcanzadas, los mismos que se incluye como un herramientas necesarias y oportunas acordes al tipo de investigación a ejecutarse.

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS APLICADA AL GERENTE GENERAL.

Nombre: Dr. Patricio Sánchez

Cargo: GERENTE GENERAL.

1.- ¿Cuál es su compromiso con la empresa y la ciudadanía?

El compromiso básico como persona es el de ser Latacungueño y poder entregar los conocimientos necesarios para beneficio de la productividad de la entidad en el cantón. Como compromiso profesional es el de cumplir a cabalidad los objetivos institucionales de manera responsable y honesta, ser una autoridad primordial en la aplicación responsable de acuerdo al sistema único de manejo, ambiental así como también desarrollar a cabalidad el control ambiental en la zona urbana y rural, de la Gestión Integral de desechos sólidos.

2.- ¿Cuáles son sus objetivos como Gerente General para la empresa?

El objetivo primordial dentro de la empresa es que todos los entes que conforman sean operativamente útiles; es decir que todos aporten en el desarrollo y adelanto, llegando a conformarse como un ente de utilidad.

3.- ¿De los objetivos establecidos durante su período, ¿en qué nivel se han cumplido?

Básicamente es muy difícil hablar de un objetivo que sea cumplido porque la ciudadanía de Latacunga debe tener en claro que desde 1994 la empresa SANBEL Flowers se encuentra realizando la gestión para mejorar el funcionamiento departamental. Existen muchos argumentos que han obstaculizado el cumplimiento de objetivos establecidos como son: los recursos económicos, la falta de conocimiento técnico y voluntad política; pero satisfactoriamente hoy en día existe el apoyo político para que esta dependencia cumpla con sus objetivos propuestos en todas sus etapas.

4.- ¿En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos, cuál ha sido el aporte del recurso humano?

Netamente el aporte del recurso humano ha sido de mucha importancia, debido a que aquí tienen dos niveles el técnico y el operativo, todos conformando una cadena que cumple su labor en una sola voz de mando para realizar actividades similares, que favorezcan en bienestar de la entidad y se vayan cumpliendo a cabalidad sus objetivos propuestos y así pueda la empresa salir adelante.

5.-¿El departamento cuenta con la disponibilidad de herramientas necesarias para el desempeño de las actividades laborales?

Dependiendo de la perspectiva que se mire, se puede decir que se dispone de herramienta necesaria, es decir que se cuenta en un 100% de la herramienta y personal capaz de realizar cada una de nuestras actividades en lo que es fumigación, riego, cosecha, post-cosecha, clasificación, empaque, pero la visión dentro de esto es; convertir a nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas de excelencia y a precios competitivos, pues tenemos el 100% del equipo necesario para su producción y tener una productor de primera calidad que satisfaga la necesidad de sus clientes.

6.-¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?

No es importante medir la eficiencia en las operaciones realizada es obligatorio, ya que uno de los objetivos del departamento es medir la Gestión mediante la satisfacción del cliente a través del desempeño de las personas que pertenece al departamento; es decir si una persona no está satisfecha con la labor realizada por la dependencia quiere decir que uno de los actores no está interviniendo bien en el proceso. Está sería una pauta importante para tratar de conocer el procesos

operativos que se ejecutan esto implica tiempos y movimientos en lo que es la producción de flores, así como también para determinar en un plano específico por dónde van los diferentes riegos de cada uno de los invernaderos para su producción.

2.6.1. INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

Mediante la técnica aplicada se puede mencionar que la labor y el compromiso primordial del Gerente General de la empresa florícola SANBEL FLOWERS radica en las obligaciones institucionales sustentada en la responsabilidad y honestidad del trabajo solidario encaminado a satisfacer las necesidades sociales para servir de mejor manera a la ciudadanía Latacungueña.

A pesar de la falta de recurso económico y de apoyo de políticas para la producción; el aporte del recurso humano contribuye al cumplimiento de metas y objetivos departamentales e institucionales, por lo que a este factor es apreciado como parte fundamental del funcionamiento de la entidad.

2.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENTREVISTAS APLICADA AL JEFE DE CAMPO.

Nombre: Ing. Beltrán Chacón Ángel Eduardo

Cargo: JEFE DE CAMPO

1.- ¿Cuál es su compromiso con la empresa y la ciudadanía?

Bienestar y desarrollo de la producción de rosas en el progreso sustentable, que centralice su accionar en el ser humano, y a las necesidades de todos los clientes, mediante el mejoramiento, de la producción a través de la entrega de su servicio de rosas de calidad y cantidad que permitan cumplir a cabalidad con su productividad.

2.- ¿Cuáles son sus objetivos como jefe departamental?

Como objetivo primordial es de vigilar desde el punto de vista de la higiene, que las instalaciones y demás servicios que presta la empresa SANBEL FLOWERS reúnan los requisitos señalados por las normas y disposiciones sanitarias vigentes.

Otro objetivo es cumplir y hacer cumplir con responsabilidad todas las obligaciones empresariales y de las personas que requieren de nuestros servicios.

3.- ¿De los objetivos establecidos durante su período, ¿en qué nivel se han cumplido?

No se podría hablar de un porcentaje exacto del cumplimiento de objetivos establecidos durante un período, debido a que pueda alcanzar las metas propuestas, anteriormente existe la poca disponibilidad de recurso económico y de apoyo por parte del Gerente General, pero cabe mencionar que últimamente es todo lo contrario debido a que se cuenta con la disponibilidad de los recursos que anteriormente no existían, por lo que para nuevos períodos se podrá hablar con certeza el porcentaje de cumplimiento de objetivos.

4.- ¿En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos, cuál ha sido el aporte del recurso humano?

Es satisfactorio resaltar la labor que desarrollan los empleados dentro y fuera del departamento ya que todos conjuntamente trabajamos en equipo ya que esto es importante y esencial para el alcance de metas y objetivos propuestos por el departamento.

5.- ¿El departamento cuenta con la disponibilidad de herramientas necesarias para el desempeño de las actividades laborales?

Se puede mencionar que en la actualidad el departamento si cuenta con la disponibilidad necesaria de material para la labor cotidiana. Esperemos que a medida que el departamento vaya desarrollándose, este pueda contar con la misma disponibilidad de material necesario para brindar un trabajo con ética profesional

y cumplir cada una de sus actividades en marcadas dentro de su producción de rosas.

6.- ¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?

Es importante la evaluación del personal que labora dentro de la empresa, debido a que esto sería tomado en cuenta como pauta para mejorar el funcionamiento departamental y por ende brindar un mejor servicio de calidad.

7.- ¿Anteriormente se han realizado auditorías al departamento de higiene, cuáles fueron sus resultados?

Anteriormente no se han realizado auditorias al Dirección de Gestión Ambiental e Higiene debido a entes reguladores como la Contraloría General del Estado es la encargada de realizar este tipo de actividades a las entidades del Sector Público.

2.7.1 INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL JEFE DE CAMPO

La entrevista fue aplicada al Jefe de Campo el mismo que ayudo a conocer las perspectivas de mejoramiento y desarrollo institucional, se puede decir que el departamento no cuenta con la disponibilidad de herramientas necesarias para el buen desenvolvimiento en las actividades laborales, debido a que la Gestión que está realizando implica la utilización de dinero para invertir en el equipo necesario.

Considera que es indispensable e importante que las labores efectuadas por los empleados dentro y fuera de esta dependencia sean evaluadas en términos de eficiencia y eficacia, ya que el trabajo que se realiza da una perspectiva del control y manejo que se viene desarrollando por parte de los mismos.

2.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES

2.8.1 ¿Conoce la Misión y Visión de la Empresa y de su Departamento?

Tabla N° 2.1

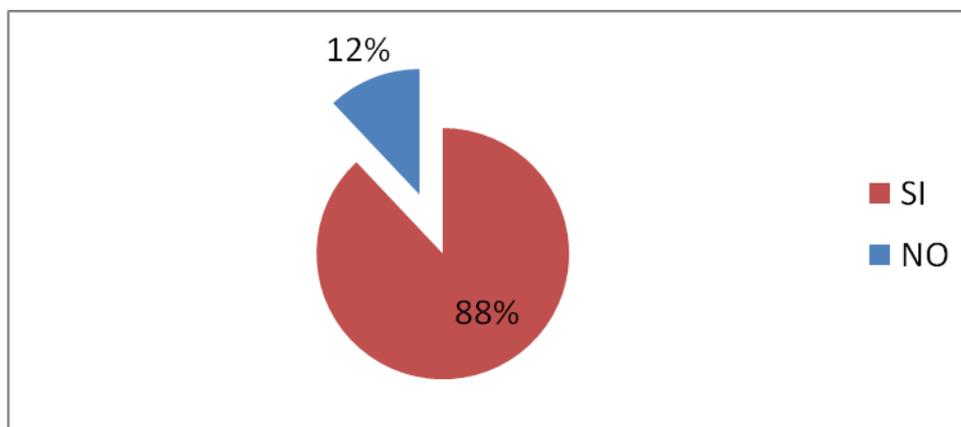
MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU DEPARTAMENTO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	88%
NO	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.1

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU DEPARTAMENTO



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas realizadas el 88% de los empleados, ejecutivos conocen la misión y visión de la empresa y de su departamento del total, mientras que el 12% desconocen la misión y visión tanto de la empresa como la de los departamentos.

Se entiende que la mayoría de los empleados conocen la visión y misión de la empresa cabe resaltar que existe personal que no lo conocen, los mismos que dificultan el alcance de los mismos.

2.8.2 ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su departamento?

Tabla N° 2.2

OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE SU DEPARTAMENTO

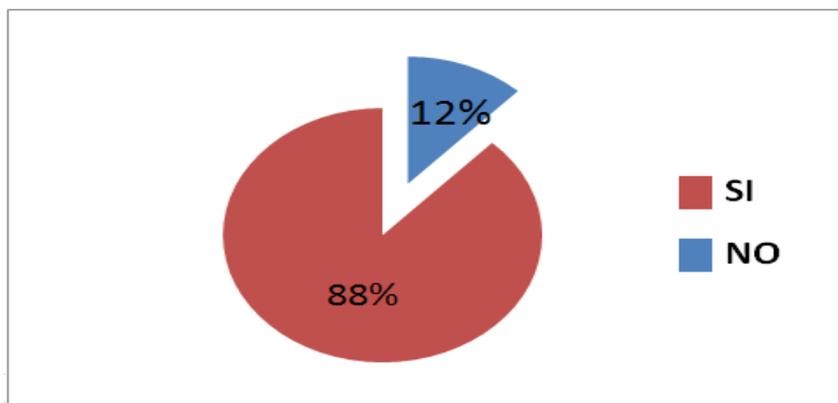
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	88%
NO	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.2

OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y DE SU DEPARTAMENTO



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas realizadas el 88% conocen los objetivos de la empresa y de su departamento, el 12% restante desconocen los objetivos tanto de la empresa como de los departamentos.

Se entiende que la mayoría de los empleados conocen los objetivos de la empresa cabe resaltar que existe personal que no lo conocen, los mismos que dificultan el alcance de lo propuesto con la responsabilidad y compromiso por parte de quienes conforman la empresa y sus departamentos.

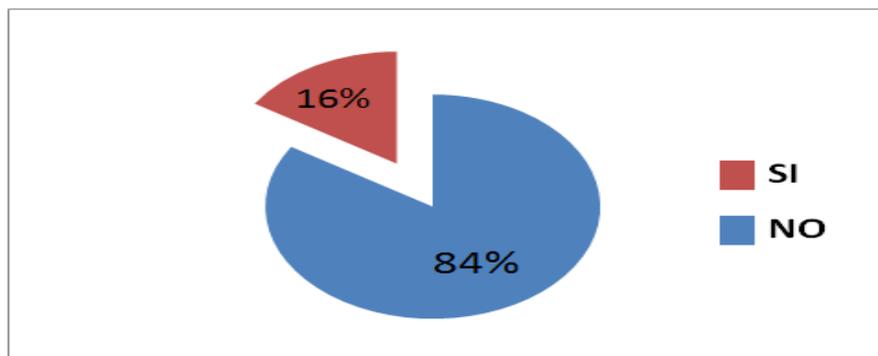
2.8.3 ¿Conoce lo que es Gestión Administrativa?

Tabla N° 2.3
GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	16%
NO	28	84%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.3
GESTIÓN ADMINISTRATIVA



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los encuestados el 16% de los empleados, ejecutivos conocen lo que es Gestión Administrativa, mientras que el 84 % de las encuesta desconocen lo mismo.

La mayoría de los empleados desconocen lo que es Gestión Administrativa lo que dificulta alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. La dirección debe efectuar actividades a estimular a las personas que desempeñen bien su trabajo. Todo esto con la finalidad de lograr el cumplimiento de los propósitos y objetivos de la entidad como son el de prosperar y convertirse en una de las entidades líderes en el mercado.

2.8.4 ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

Tabla N° 2.4

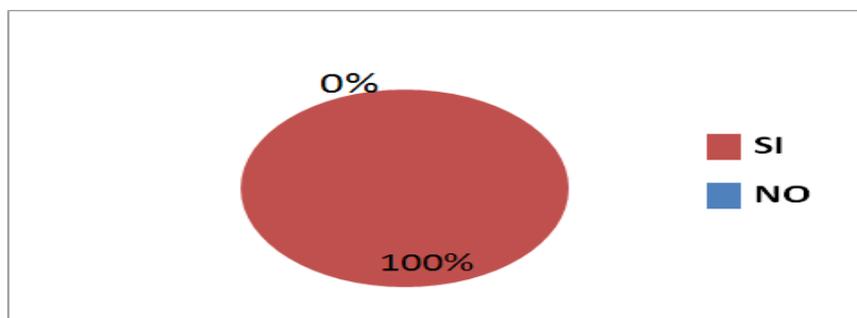
RESPONSABILIDADES QUE DEMANDA SU PUESTO DE TRABAJO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	33	100%
NO	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Grafico N° 2.4

RESPONSABILIDADES QUE DEMANDA SU PUESTO DE TRABAJO



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa el 100% manifiesta que tienen conocimiento de cuáles son las responsabilidades que conllevan ocupar sus puestos de trabajo. En vista a esta respuesta se evidencia que en la empresa cuentan con un grupo humano profesional muy valioso que se encuentran comprometido con la misma.

Es necesario destacar que cada empleado tiene clara la labor que debe cumplir en la empresa, para ello se han delegado funciones previamente establecidas de acuerdo al puesto de trabajo que cada empleado ejecuta, el mismo realiza con un alto nivel de compromiso.

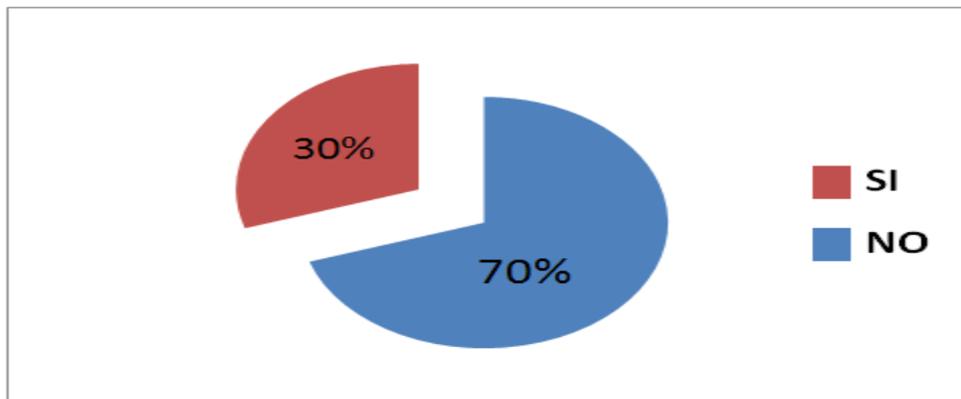
2.8.5 ¿Alguna vez se ha calificado su trabajo en términos de eficiencia, eficacia y ética en función del cumplimiento de sus objetivos en el área que se desempeña?

Tabla N° 2.5
CALIFICADO SU TRABAJO EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ÉTICA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	30%
NO	23	70%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.5
CALIFICADO SU TRABAJO EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ÉTICA



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la aplicación de las encuestas a los empleados de los departamentos el 30% manifiesta que el trabajo que realizan van de acuerdo al grado de cumplimiento de sus objetivos de las diferentes áreas que le corresponde, recabe recalcar el 70% restante señala que las actividades desempeñadas no son delegadas de acuerdo a la supervisión de los productos no tienen establecidos controles específicos de calidad para alcanzar los objetivos que aseguren beneficios satisfactorios tanto para el departamento como a la empresa.

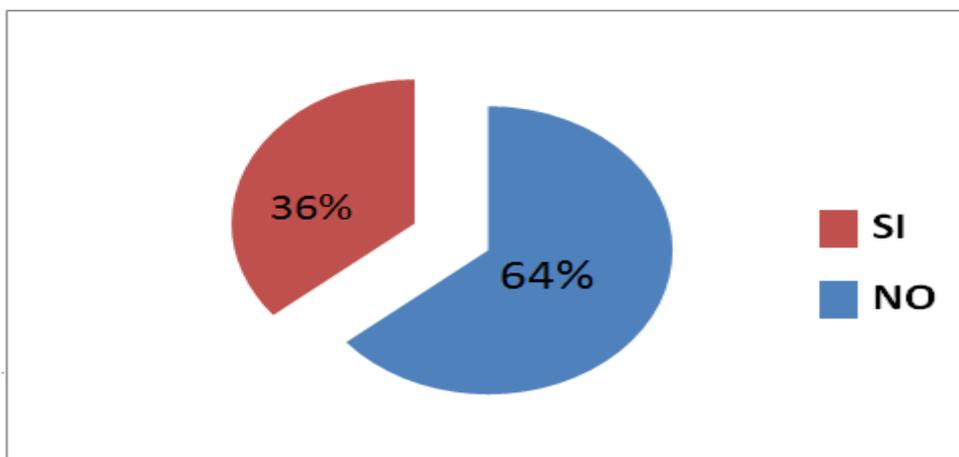
2.8.6 ¿Aplican sistemas de control en el área de productividad?

Tabla N° 2.6
CONTROL EN EL ÁREA DE PRODUCTIVIDAD

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	36%
NO	21	64%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.6
CONTROL EN EL ÁREA DE PRODUCTIVIDAD



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de encuestas aplicadas un 36% representan que el Departamento de Producción tiene conocimiento sobre la utilización de los insumos mientras que el 64% de los trabajadores del departamento de producción no realizan los controles adecuados al momento de realizar la cosecha de flor y el Gerente General no realiza una capacitación sobre los estándares de calidad, para así satisfacer las necesidades del cliente.

2.8.7 ¿Los trabajadores del Departamento de Producción utilizan los insumos adecuada para la producción?

Tabla N° 2.7

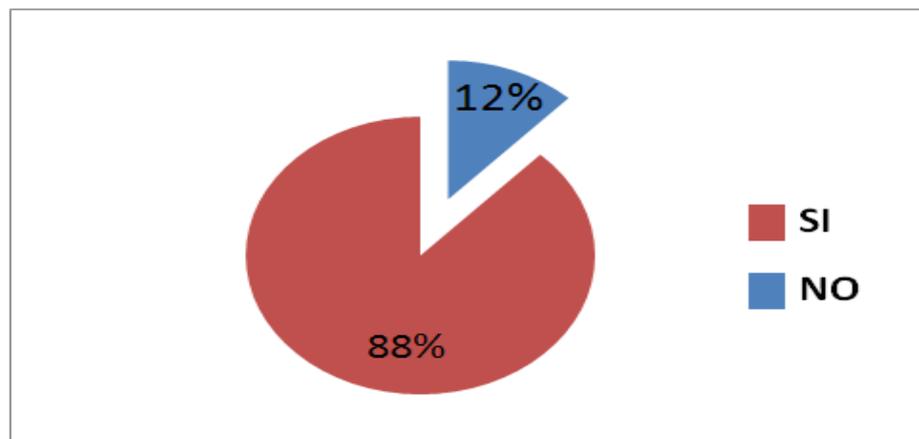
INSUMOS ADECUADA PARA LA PRODUCCIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	88%
NO	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.7

INSUMOS ADECUADA PARA LA PRODUCCIÓN



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de los resultados nos ha permitido observar que el 88% de los trabajadores de dicho departamento hacen la buena utilización de cada uno de los insumos para la cosecha y post-cosecha de la flor ya que esto garantiza la satisfacción a los clientes, mientras que el 12% no efectúa verificaciones de calidad de manera minuciosa al momento de a ser uso de los mismos que de ahí parte el alcance de los objetivos planteados en términos de Eficiencia y Eficacia, determinando así el nivel de compromiso laboral con el que cumplen los funcionarios facilitando la posibilidad de prever, mejorar o corregir ciertos procesos que dentro del departamento requieran algún punto de atención.

2.8.8 ¿El departamento de producción satisfacer las necesidades del cliente garantizando: calidad, cantidad de los productos o variedades solicitadas por los clientes o mercados existentes?

Tabla N° 2.8

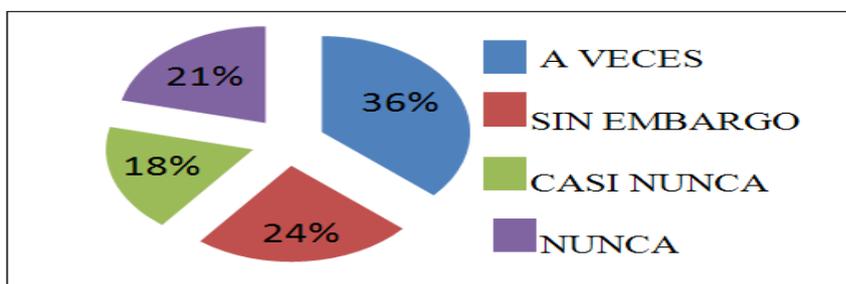
SATISFACER LA NECESIDAD DEL CLIENTE

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	12	36%
Sin Embargo	8	24%
Casi Nunca	6	18%
Nuca	7	21%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.8

SATISFACER LA NECESIDAD DEL CLIENTE



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas totales se conocen que el 36% de los trabajadores cumplen con cada uno de los meritos de los clientes, el 24% de muestra garantizar su calidad al momento de distribuir las flores al mercado, el 21% ejecuta normalmente cada una de sus variedades al momento de cosechar y utilizar los insumos para que el producto no tenga ninguna anomalía al momento de ser distribuido, en cambio el 18% nos de muestra que los encargados de este proceso nunca lo realizan con esmero para la satisfacción del cliente por lo tanto esto implica que el señor Gerente de dicha Florícola debe ponerle mas énfasis en sus trabajadores para que la empresa cumpla cada uno de sus objetivos planteados los jefes departamentales quienes tienen la responsabilidad de vigilar la puntualidad en la atención y servicio de calidad.

2.8.9¿La empresa cuenta con un cronograma de mantenimiento de los equipos?

Tabla N° 2.9

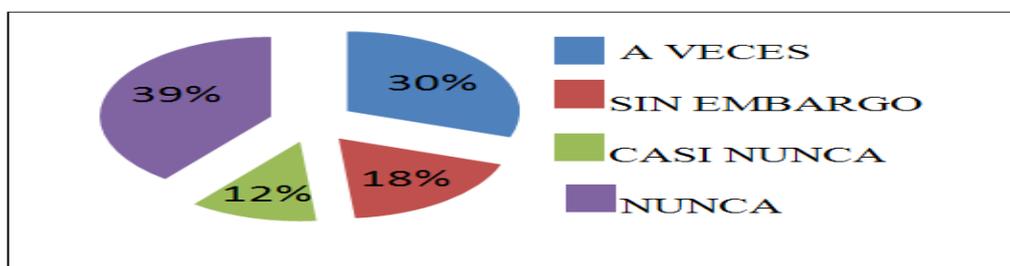
CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A veces	10	30%
Sin Embargo	6	18%
Casi Nunca	4	12%
Nunca	13	39%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.9

CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Luego de analizar las encuestas se conoce que el 33% de los trabajadores no cuentan con un cronograma adecuado para la manipulación en el mantenimiento de la maquinaria, el 18% de los trabajadores verifican que los mismos estén en buen estado para su utilización, el 12% no se percata que estén en buen estado y eso afecta totalmente a la cosecha de la flor, el 39% restante de los trabajadores de mantenimiento no ejecutan ningún cronograma de mantenimiento para su evaluación y control a cada una de sus actividades a desarrollarse.

La gran mayoría del personal que labora en el departamento no lleva un adecuado cronograma para el mantenimiento de la maquinaria esto se debe a que los jefes departamentales quienes tienen la responsabilidad de vigilar que se vaya cumpliendo con dicha obligaciones para la buena producción de la flor y así cumpla con las necesidades del cliente.

2.8.10 ¿La persona encargada de la comercialización lleva un registro de clientes, productos, costos, notas de ventas?

Tabla N° 2.10

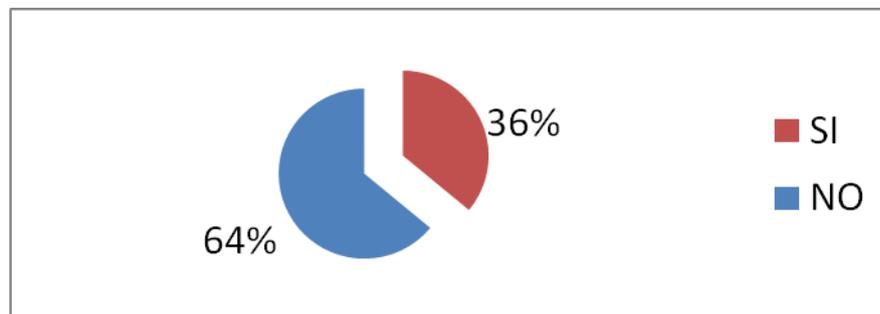
LLEVA UN REGISTRO DE CLIENTES, PRODUCTOS, COSTOS, NOTAS DE VENTAS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	36%
NO	21	64%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.10

LLEVA UN REGISTRO DE CLIENTES, PRODUCTOS, COSTOS, NOTAS DE VENTAS



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas nos permite determinar que el 36% si tienen coordinación al momento de llevar un registro para la comercialización y el 64% nos permite determinar que la persona encargada no lleva dicho control para ver como esta la entrega de la flor mientras que esto afecta a la empresa y no cumpliera con sus objetivos, metas y políticas planteadas por cada uno de los empleados deduciendo así que cada funcionario labora en función de las tareas asignadas bajo una misma perspectiva y objetiva.

2.8.11 ¿El departamento de comercialización verifica que cumpla con los procedimientos adecuados par el proceso de exportación?

Tabla N° 2.11

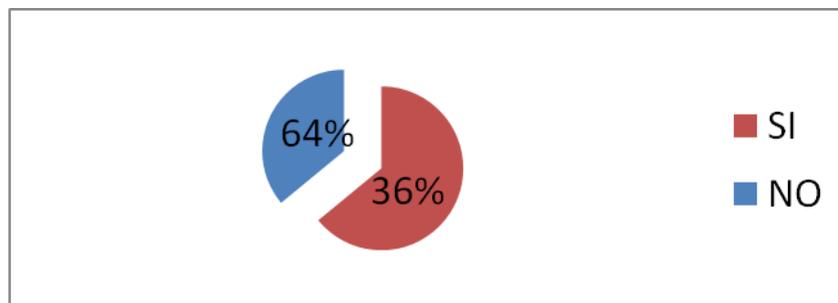
PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PAR EL PROCESO DE EXPORTACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	64%
NO	12	36%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.11

PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PAR EL PROCESO DE EXPORTACIÓN



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de haber analizado los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa SANBEL FLOWERS se puede deducir que el 64% está de acuerdo en regirse al reglamento de la aduana al momento de enviar el producto al extranjero, mientras el otro 36% no verifican cada uno de los procedimientos al momento de exportar y no se rige al adecuado reglamento donde esto le causa mucha molestia a la empresa.

Existe una necesidad dentro de la empresa de acuerdo a los objetivos obtenidos de las encuestas aplicadas lo cual mencionan que se deben enfocar al empleado en función de sus actividades uno de los propósitos fundamentales es la exportación de su producto el mismo que debe satisfacer las necesidades de los clientes y el comerciante esto es muy fundamental para que se vaya cumpliendo con los diferentes objetivos y metas en beneficio de sus clientes.

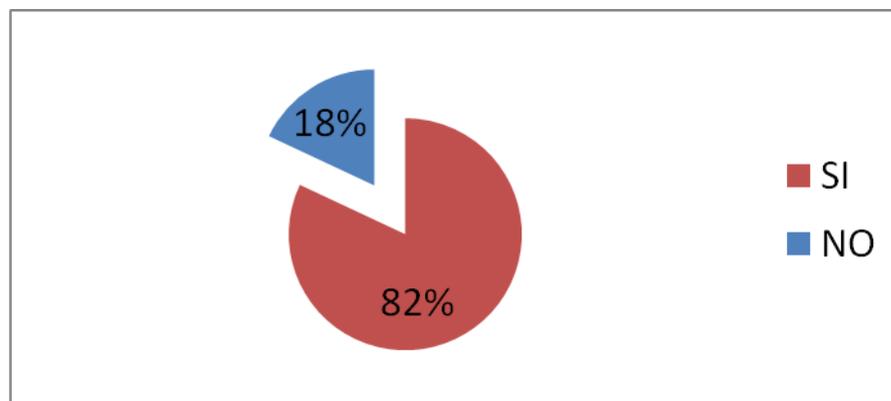
2.8.12¿La empresa cuenta con un sistema contable adecuado para llevar los diversos procesos en las transferencias de productos?

TABLA N° 2.12
SISTEMA CONTABLE ADECUADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	42%
NO	19	58%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.12
SISTEMA CONTABLE ADECUADO



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Después de haber analizado los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa florícola SANBEL FLOWERS se puede deducir que el 42% si utilizan programas contables los mismos que son de mucha importancia para llevar un proceso adecuado sobre el envío de las flores a sus clientes, mientras tanto que el 58% no utiliza un sistema contable lo que la empresa puede tener muchas complicaciones y no garantiza muy satisfactoriamente su envío adecuado.

2.8.13 ¿La empresa asegura los recursos financieros, materiales y humanos para las diferentes operaciones de la florícola, maximizando así la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía?

Tabla N° 2.13

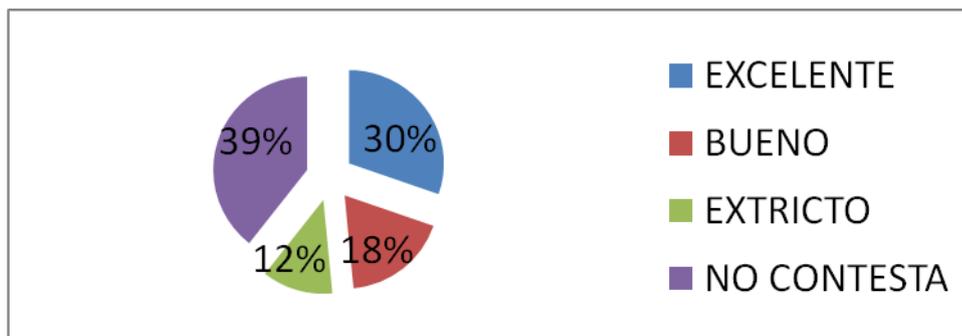
ASEGURA LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AVECES	9	27%
SIN ENBARGO	7	21%
CASI NUNCA	4	12%
NUNCA	13	39%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
 Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.13

ASEGURA LOS RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y HUMANOS



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
 Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas permite determinar que el 27% ayuda a la empresa a asegurar sus recursos atreves de la aplicación de los elementos de la auditoria, el 21% demuestra que no son bien manipulados sus recursos por los trabajadores, el 12% conoce poco sobre la utilización de los mismos y no los ponen en practica, mientras que el 39% no hace uso de los recursos ni los aplica

Se deduce que cada funcionario labora en función de los recursos asignados lo cual no efectúa un trabajo en equipo.

2.8.14 ¿Conoce que la empresa mejorar el nivel de motivación, capacitación y estabilidad del talento humano de la florícola?

Tabla N° 2.14

MEJORAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN

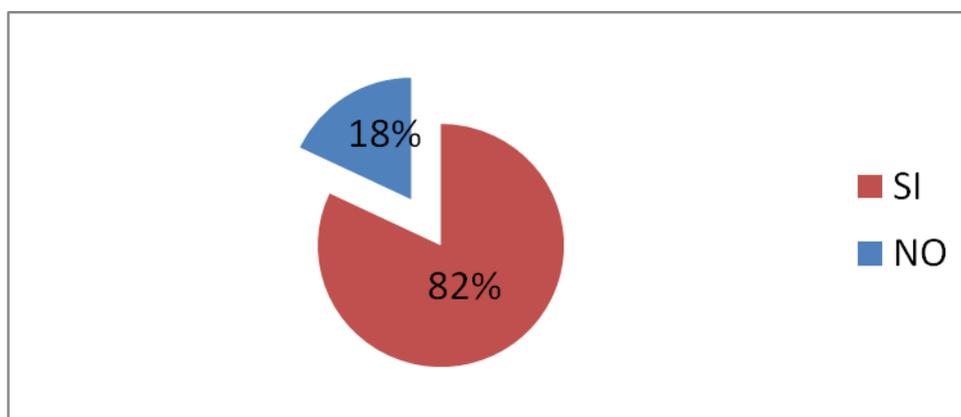
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	23	70%
NO	10	30%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.14

MEJORAR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas aplicadas recabe señalar que el 70% manifiesta que si reciben seminarios de acuerdo al cargo o función que desempeñan, y el otro 30% no reciben motivaciones de capacitación de acuerdo al cargo que desempeñan dentro de la empresa.

El resultado obtenido dentro de la empresa es muy significativo ya que se ha visto que la gran parte de trabajadores manifiestan que reciben capacitación en los conocimientos para la empresa florícola SANBEL FLOWERS los mismos que deben cumplir con las metas y objetivos planteados.

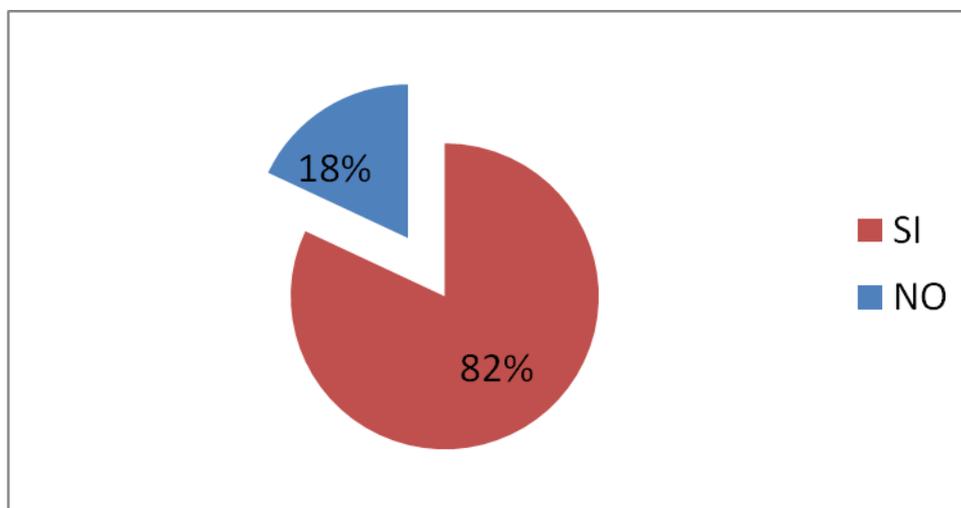
2.8.15 Conoce que la empresa se encarga de la selección y contratación de personal de acuerdo al cargo que necesite la misma?

Tabla N° 2.15
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	27	82%
NO	6	18%
TOTAL	33	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.15
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas se pudo conocer que el 82% fue evaluado sobre su capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidades los mismos que cumplen con las expectativas de la empresa, el 18% el departamento analiza la documentación y verificaron que este grupo de persona no son evaluados y no cumplen con las expectativas de la misma.

2.9 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS PROVEEDORES

2.9.1 ¿Personaliza el envío de sus productos?

Tabla N° 2.16

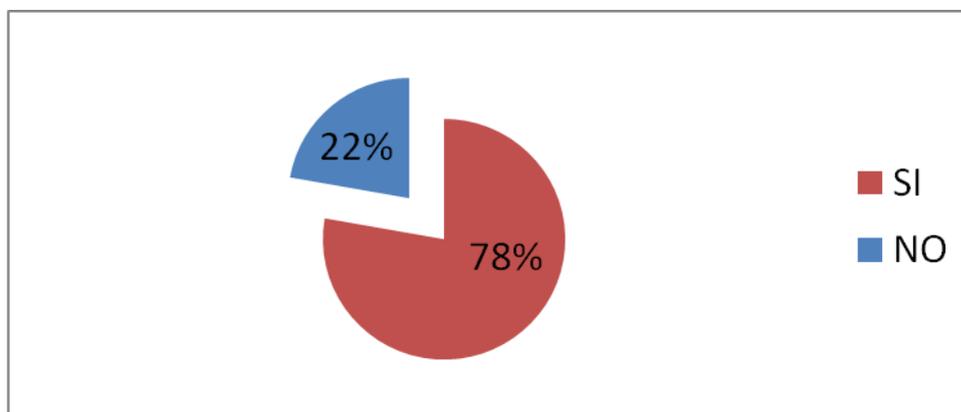
ENVÍO DE SUS PRODUCTOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	78%
NO	2	22%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.16

ENVÍO DE SUS PRODUCTOS



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas realizadas a los proveedores que envían sus productos el 77,78% representa para la utilización de su producción, mientras que el 22,22% no están cumpliendo con sus envíos frecuentes de productos para la elaboración el mismo.

La gran parte de los envíos de los proveedores permiten que lograr el proceso de cultivo, cosecha y post-cosecha en el manejo de los más altos parámetros de sanidad, bajo un preciso control de calidad y supervisión permanentes, que aseguren un óptimo resultado.

2.9.2 ¿Qué tipo de servicio ofrece el proveedor asía la Empresa?

Tabla N° 2.17

TIPO DE SERVICIO

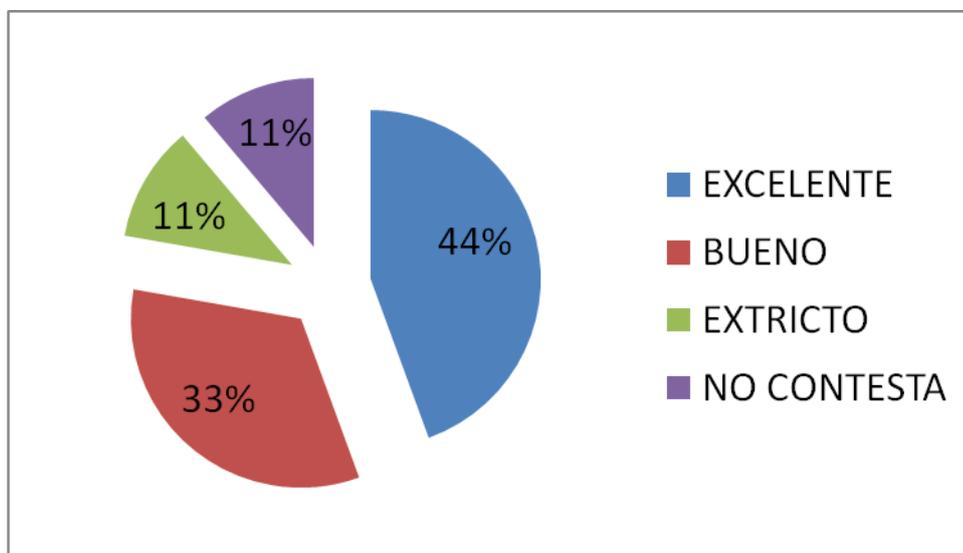
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	5	44%
BUENO	3	33%
ESTRICTO	1	11%
NO CONTESTA	1	11%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.17

TIPO DE SERVICIO



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas realizadas se puede observar que el 44% da a conocer que el proveedor brinda un excelente servicio, mientras que el 33% donde se conoce que tienen un control interno al momento de entregar sus productos y herramientas, el 11,11% es estricto al momento de bajar sus productos y el 11,11% prefiere no contestar admitiéndose de la mercadería que ingresa a la entidad.

2.9.3 ¿Envía el producto en un embalaje seguro?

Tabla N° 2.18

EMBALAJE SEGURO

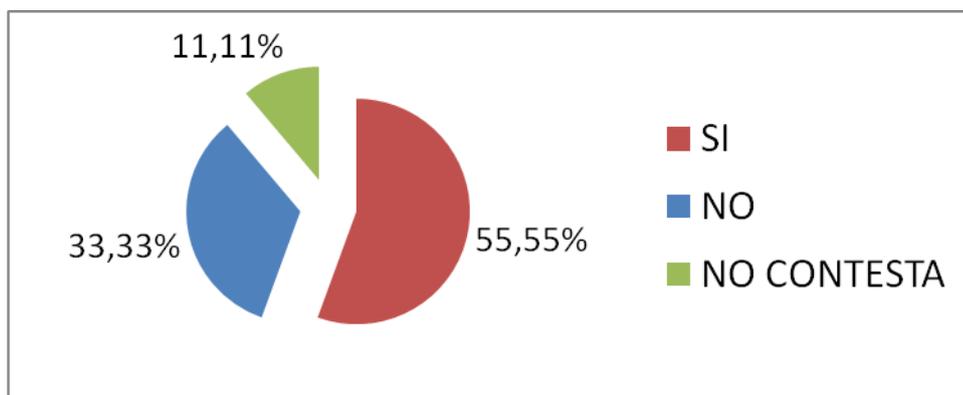
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	55,55%
NO	3	33,33%
NO CONTESTA	1	11,11%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.18

EMBALAJE SEGURO



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Del 100% de las encuestas aplicadas se puede demostrar que el 55,55% de los proveedores envían sus productos con un embalaje seguro el mismo que brinda satisfacción a la empresa, mientras que el 33,33% de los proveedores no tienen mucha precaución al momento de enviar sus herramientas, fertilizantes y químicos lo que a la entidad no le puede servir para nada, y por último el 11,11% se admiten a no dar conciencia de cómo envían sus materiales para el uso oportuno de la florícola.

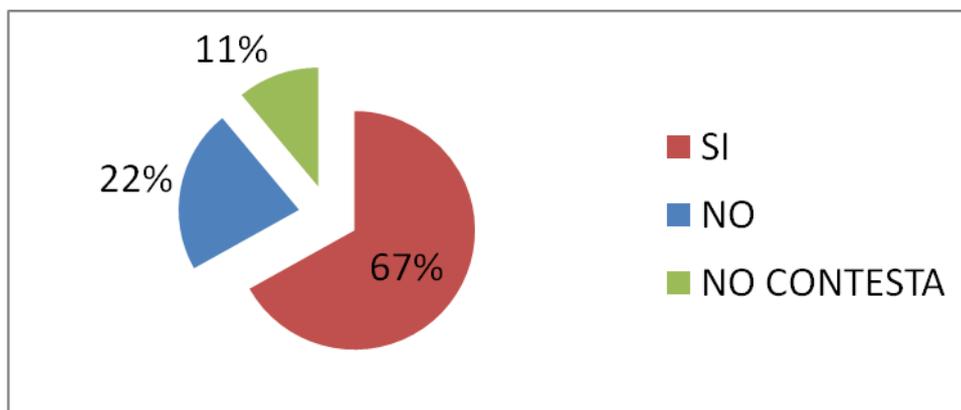
2.9.4 ¿Coloca junto a su producto un comprobante de compra con la garantía?

Tabla N° 2.19
COMPROBANTE DE COMPRA CON LA GARANTÍA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	67%
NO	2	22%
NO CONTESTA	1	11%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N° 2.19
COMPROBANTE DE COMPRA CON LA GARANTÍA



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas el 66,67% de los proveedores están de acuerdo a enviar los comprobantes de compra y la garantía que tiene las herramientas para el uso de su cosecha, el 22,22% de los proveedores no consideran muy importantes la facilitación de comprobantes de mercadería para la empresa y el 11,11% se admiten a no responder porque no envían esta documentación junto a la mercadería entrante a la empresa florícola SANBEL FLOWERS.

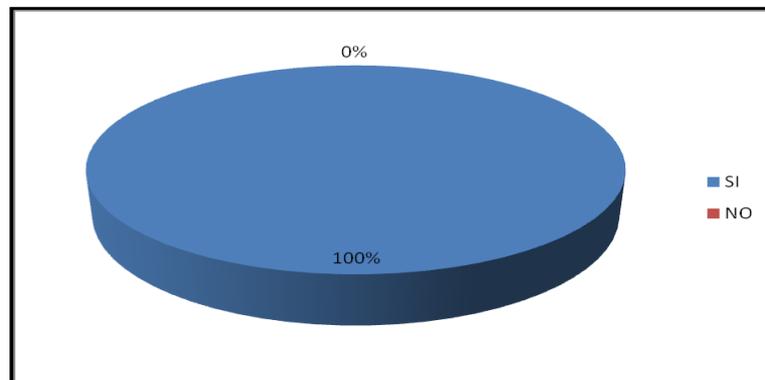
2.9.5 ¿Además de enviar el producto, informa siempre el código de envío a su comprador?

Tabla N° 2.20
CÓDIGO DE ENVÍO A SU COMPRADOR

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

Gráfico N°2.20
CÓDIGO DE ENVÍO A SU COMPRADOR



Fuente: Empresa Florícola Sanbel Flowers
Elaborado por: Investigadora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas de mostro que el 100% si son precavidos al momento de enviar sus productos y materiales con las debidas políticas que tiene cada entidad y así facilite al momento de realizar su inventario.

2.10 COMPROBACIÓN DE LAS PREGUNTAS CIENTÍFICAS

Concluido el trabajo investigativo y mediante los resultados recopilados se puede determinar la evaluación de las preguntas directrices planteadas las mismas que consiste en:

- ✓ Luego de haber comprobado y analizado los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista aplicadas a los empleados (as), trabajadores, proveedores y gerente general de la empresa se establece que las preguntas directrices es positiva debido a que es comprobatoria por sus variables, las mismas que permiten analizar y sintetizar la aplicación de ciertos instrumentos de medición como son indicadores cuantitativos y cualitativos; la misma que se comprobará con la ejecución de una Auditoría de Gestión, la cual permitirá obtener información real.

- ✓ En segunda instancia la investigadora ha determinado que en la empresa no se aplica ninguna medida de control de las actividades y operaciones ejecutadas en función de cumplir con todos los procesos que conllevan a lograr los objetivos.

- ✓ Luego de haber comprobado y analizado los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista aplicadas a los trabajadores, gerente general, proveedores y a los funcionarios administrativos de la empresa florícola SANBEL FLOWERS tomando en cuenta la necesidad de conocer y actuar sobre los resultados conseguidos a base del desempeño dentro de una planificación, se realizara una evaluación de dichas prácticas y procedimiento haciendo énfasis en el nivel de cumplimientos de los objetivos y metas institucionales alcanzadas, los mismos que se incluyen en la posibilidad de responder las preguntas científicas planteadas como herramientas necesarias y oportunas acordes al tipo de investigación a ejecutarse.

2.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.11.1 Conclusiones

- ✓ Se determinó que no se ha aplicado una Auditoría de Gestión, razón por no se ha realizado una revisión del cumplimiento de los objetivos, planes y programas y funciones; lo que constituye un factor negativo; ya que al no conocer los aspectos de gestión impide el logro de objetivos y metas de la entidad.
- ✓ En base a los resultados obtenidos en las entrevistas se puede señalar que existen deficiencias ya que es difícil conocer el grado de cumplimiento de las actividades que se desarrollan en la sociedad debido a que no se emplean medidas de evaluación en las labores realizadas.
- ✓ En lo referente a la aplicación de controles se aplica en forma empírica, los jefes departamentales son los encargados de vigilar la puntualidad en la atención y servicio de calidad.

2.11.2 Recomendaciones

- ✓ Se recomienda la aplicación de una Auditoría de Gestión, ya que mediante la ejecución de la misma permitirá conocer cuáles son las falencias, problemas que presenta la empresa en los departamentos de producción, comercialización y administrativo, a fin de evaluar el cumplimiento de la misma.
- ✓ Aplicar medidas de evaluación como indicadores de gestión, controles internos en las áreas mencionadas a fin de establecer el grado de cumplimiento de la gestión de la entidad.
- ✓ Es indispensable mantener controles a fin de ayudar a la administración a aumentar la eficiencia, eficacia, economía en las operaciones mediante la detección de errores; mismos que estén tendientes a alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

CAPÍTULO III

“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS DEL CANTÓN LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010”

3.1. INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión permitirá a la empresa SANBEL FLOWERS determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas en términos de eficiencia, eficacia, economía y ética, que ayudará al rendimiento de los recursos existentes en la empresa y al logro del beneficio de la sociedad.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación permitirá realizar una Auditoría de Gestión a la empresa SANBEL FLOWERS, la misma que ayudará alcanzar los objetivos establecidos sean estos a corto, mediano y largo plazo; con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades, también se verificará la utilización de los recursos humanos, financieros y materiales para mejorar las actividades asignadas al personal, y la información segura que facilite la toma de decisiones.

Por lo tanto la investigación coadyuvará a la empresa en la eficiente toma de decisiones, al disponer de información coherente y oportuna.

3.3 OBJETIVOS

3.3.1 Objetivo General

- ✓ Aplicar una Auditoría de Gestión a la empresa Florícola SANBEL FLOWERS, para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, planes y metas organizacionales en términos de eficiencia, eficacia y economía.

3.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa con el propósito de evaluar el desempeño organizacional.
- ✓ Analizar el adecuado aprovechamiento y distribución de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, en términos de eficiente, eficacia y economía.
- ✓ Emitir un Informe Final con conclusiones y recomendaciones de la Auditoría de Gestión aplicada, con el propósito de dar a la gerencia una herramienta que le permita tomar decisiones acertadas.

3.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La ejecución de una Auditoría de Gestión en la empresa florícola SANBEL FLOWERS, permitirá medir el cumplimiento de los objetivos, metas y políticas establecidas por lo mismo que ayudará la alta gerencia a tomar decisiones oportunas.

El presente trabajo estará conformado por el Archivo Permanente y Corriente que se detallara durante la ejecución de la Auditoría de Gestión realizada en la empresa florícola SANBEL FLOWERS.

EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS
ÍNDICE DEL ARCHIVO PERMANENTE

AP10 **INFORMACIÓN GENERAL DE CARÁCTER HISTÓRICO**

AP11 Breve Historia de la Empresa

AP12 Actividades principales que realiza los Departamentos de Producción, Comercialización, Administración

AP13 Objetivos

AP14 Valores Institucionales

AP20 **INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL**

AP21 Organigrama Estructural de la Entidad

AP 30 **PROCESOS**

AP 31 Identificación de Procesos

AP 40 **SITUACIÓN LEGAL**

AP 41 Base Legal de la Entidad

AP42 Estados Financieros de la entidad



AP1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

SANBEL FLOWERS inició en septiembre de 1994 con cultivo de claveles y mini claveles de exportación. En el año 2000 se tomó la decisión de cambiar a rosas de excelente calidad. En el 2007, decide involucrarse en la producción de flores y follaje en el sector Laigua de la ciudad de Latacunga, localidad de Aláquez.

Al momento ponemos a disposición de nuestros clientes más de 41 variedades de rosas y una extensa gama de flores tropicales, follaje.

Los productos son los mejores en el mercado nacional gracias a los altos estándares de calidad que maneja los procesos de producción.

SANBEL FLOWERS siempre en búsqueda y desarrollo de nuevos productos, tiene el orgullo de poder ofrecer una amplia gama de rosas tinturadas de la más alta calidad.

SANBEL FLOWERS., desarrolla sus actividades dentro del marco jurídico de la República del Ecuador, observando las siguientes Leyes y Reglamentos:

- ✓ Ley de Régimen Tributario
- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Manual de Procedimientos



AP1.2 ACTIVIDADES PRINCIPALES QUE REALIZA LOS DEPARTAMENTOS

✓ **PRODUCCIÓN**

En este departamento se solicita y controla el material que se va a trabajar, determinando las secuencias de operaciones, las inspecciones y los métodos, herramientas, asignan tiempos, programa, distribuye y lleva el control del trabajo a fin de satisfacer las expectativas del cliente.

Tiene las siguientes actividades:

- ✓ Ingeniera de producción
- ✓ Análisis y control de la flor
- ✓ Planeación y distribución de flor para exportar
- ✓ Higiene y seguridad industrial
- ✓ Control de la producción y de los inventarios
- ✓ Control de calidad



✓ **COMERCIALIZACIÓN**

La comercialización constituye un aspecto fundamental dentro de la empresa a la cual corresponde a la venta de la Flor para exportar, y está es la parte esencial para el funcionamiento de la empresa SAMBEL FLOWERS.

- ✓ La comercialización estará enfocada a las actividades de logística la cual se orienta a los productos hasta llegar al consumidor final, para ello la empresa realiza negociaciones a fin de vender la flor:
- ✓ Entre el productor y el consumidor final se establece el precio el cual sirve para la adquisición del producto venta de la flor a los clientes extranjeros.
- ✓ Asignar los productos en el tiempo y el lugar oportuno para que sean utilizados adecuadamente.
- ✓ Recorren grandes distancias y asumir los riesgos de la transportación, acercando el mercado a cualquier tipo de consumidor.
- ✓ Promover las ventas, otorgando créditos.



✓ **ADMINISTRACIÓN**

El Departamento Administrativo cumple con una serie de actividades las cuales están enfocadas en registrar, clasificar y resumir el giro del negocio con la finalidad de conocer los resultados, mediante esto se proporciona:

- ✓ La información a todos los accionistas relacionadas con el giro del negocio.
- ✓ Suministrar información en base en registros técnicos, de las operaciones realizadas en la empresa.
- ✓ Interpretar los resultados con el fin de dar información detallada y razonada.

Llevar un control del personal a fin de tener toda la información relevante de cada uno de estos.

- ✓ Mantener un adecuado registró y control del personal, así como sus liquidaciones, control de permisos, vacaciones.

1.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Desarrollar nuevas variedades de rosas, claveles de una manera eficiente; atendiendo todas y cada una de las necesidades de los clientes.
- ✓ Buscar nuevos nichos de mercado, promocionando y diferenciando entre los clientes, la calidad de nuestros productos.
- ✓ Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias.
- ✓ Implementar el modelo de gestión de la calidad, para nuestra empresa.
- ✓ Asegurar que nuestro personal, esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo, en base a nuestra política de calidad.



1.4 VALORES INSTITUCIONALES

a) Valor para los Clientes

- ✓ Servicio
- ✓ Cumplimiento
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Accesibilidad
- ✓ Integridad
- ✓ Búsqueda constante de la calidad y la excelencia

b) Valores Competitivos

- ✓ Calidad de Productos
- ✓ Apertura Nacional e Internacional
- ✓ Innovación y Mejoramiento en su producción

c) Valores éticos y morales

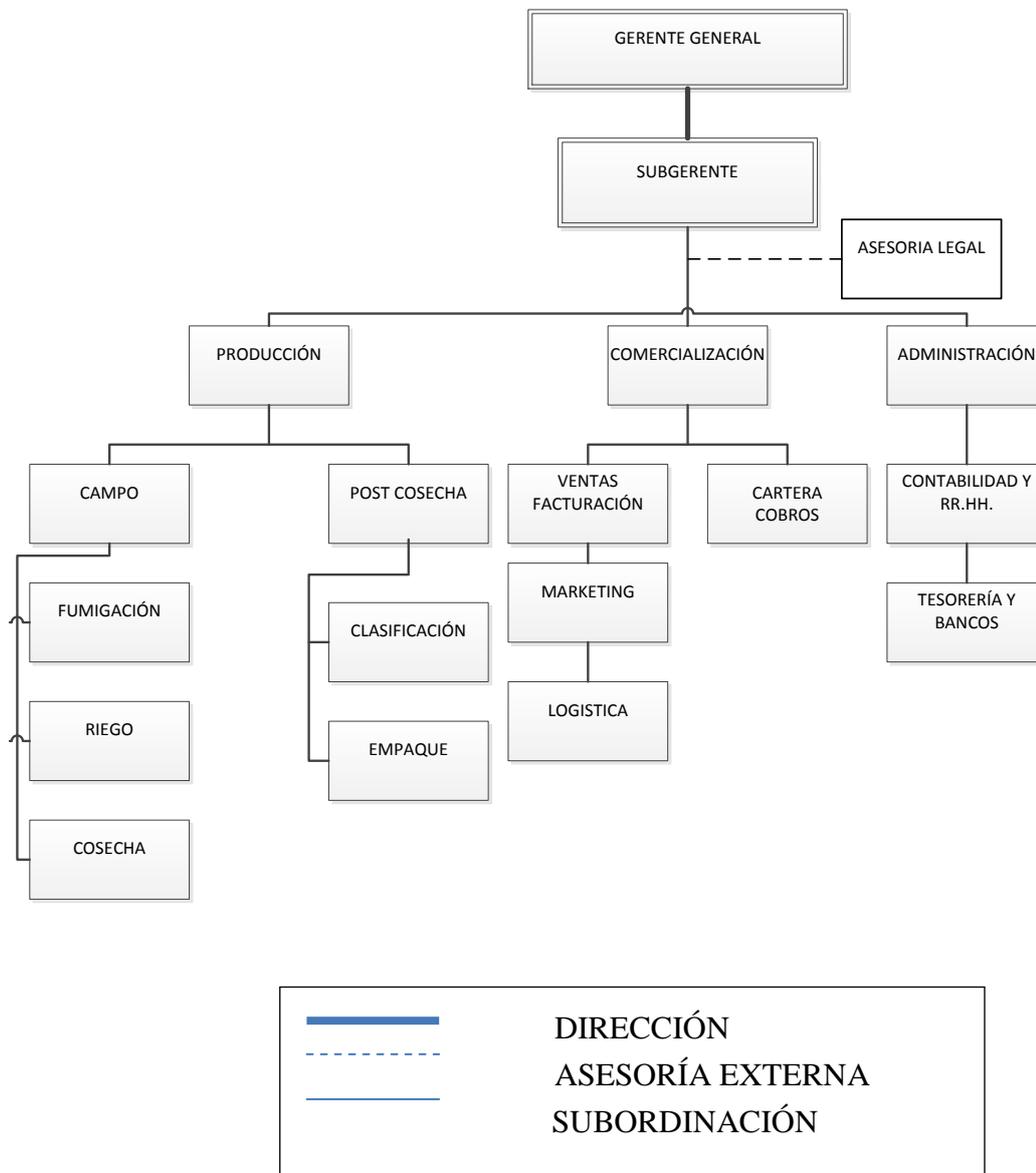
- ✓ Honestidad
- ✓ Confianza
- ✓ Lealtad
- ✓ Paciencia
- ✓ Comunicación

d) Valores personales

- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Puntualidad
- ✓ Reglamento Interno

20. INFORMACIÓN DEPARTAMENTAL

20.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Elaborado por: Empresa Florícola SANBEL FLOWERS

AP 31. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

Debido a la naturaleza, magnitud, complejidad y diversidad de la empresa SANBEL FLOWERS, podrá identificarse a más de los componentes a sus correspondientes subcomponentes, como se puede apreciar a continuación:

COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Producción	Planta de producción
Comercialización	Ventas
Administración	Contabilidad
	Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Se observa ausencia de procedimientos de control, tales como revisión de calidad en cada subproceso, como aprobación del Jefe de Producción:

Una vez que las flores son cortadas, existe falta de capacitación en el área de cosecha y post-cosecha ya que el margen de errores que se cometen es alto, esto también es causa de la falta de control de calidad, es decir, no se realiza una revisión minuciosa de la calidad y es necesario incurrir en reprocesos.

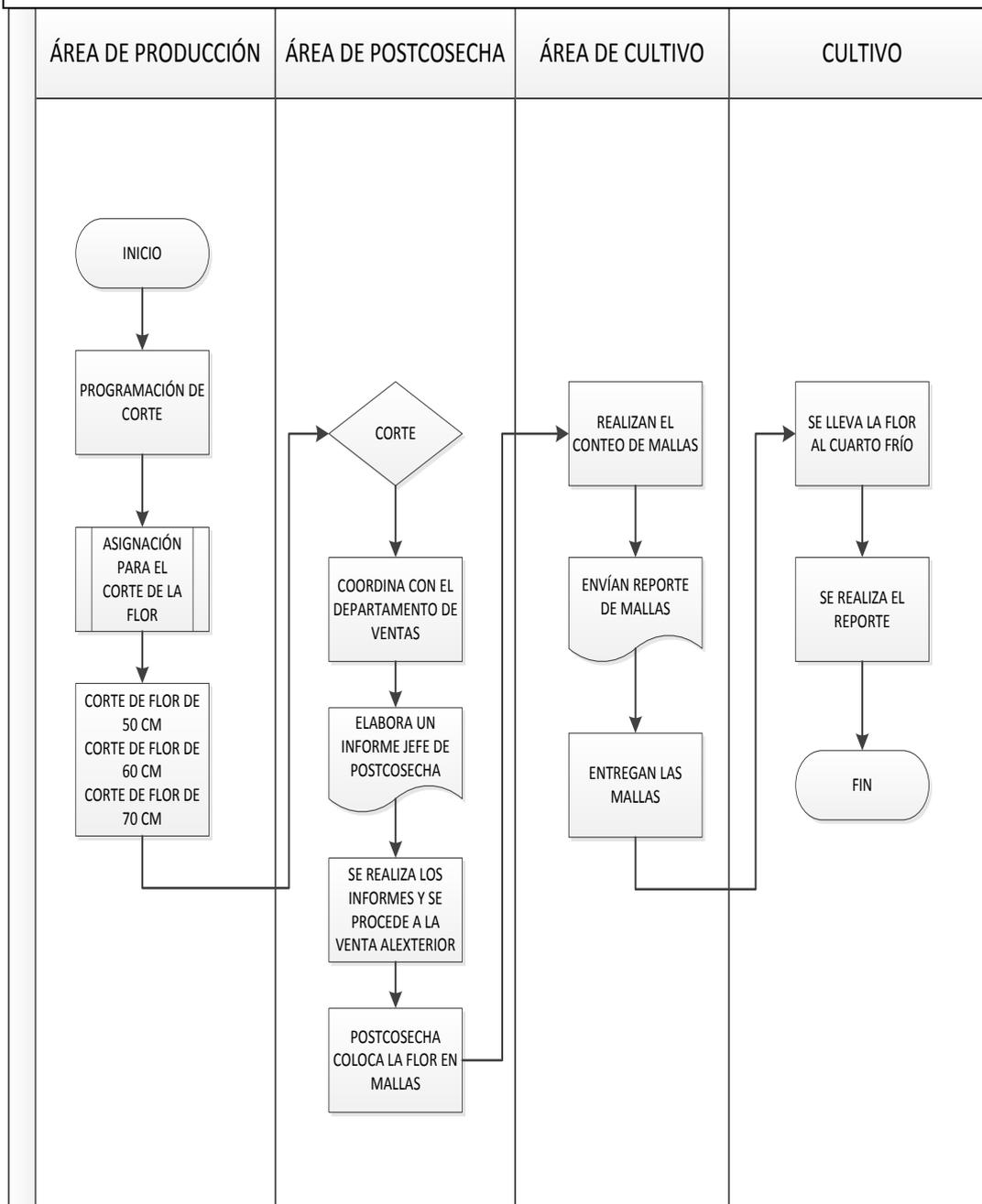
Procesos

- ✓ Programación de corte.
- ✓ Asignación para el corte de la flor
- ✓ Corte de flor de 50 cm, 60 c y 70 cm.

El corte

- ✓ Coordina con el Dpto. de ventas
- ✓ Elabora un informe Jefe de Post-cosecha
- ✓ Se realiza informes y se procede a la venta al exterior
- ✓ Post-cosecha coloca la flor en Mallas
- ✓ Realiza el conteo de mallas, envía y entrega las mallas y se lleva al cuarto frío y finalmente se realiza el reporte.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN



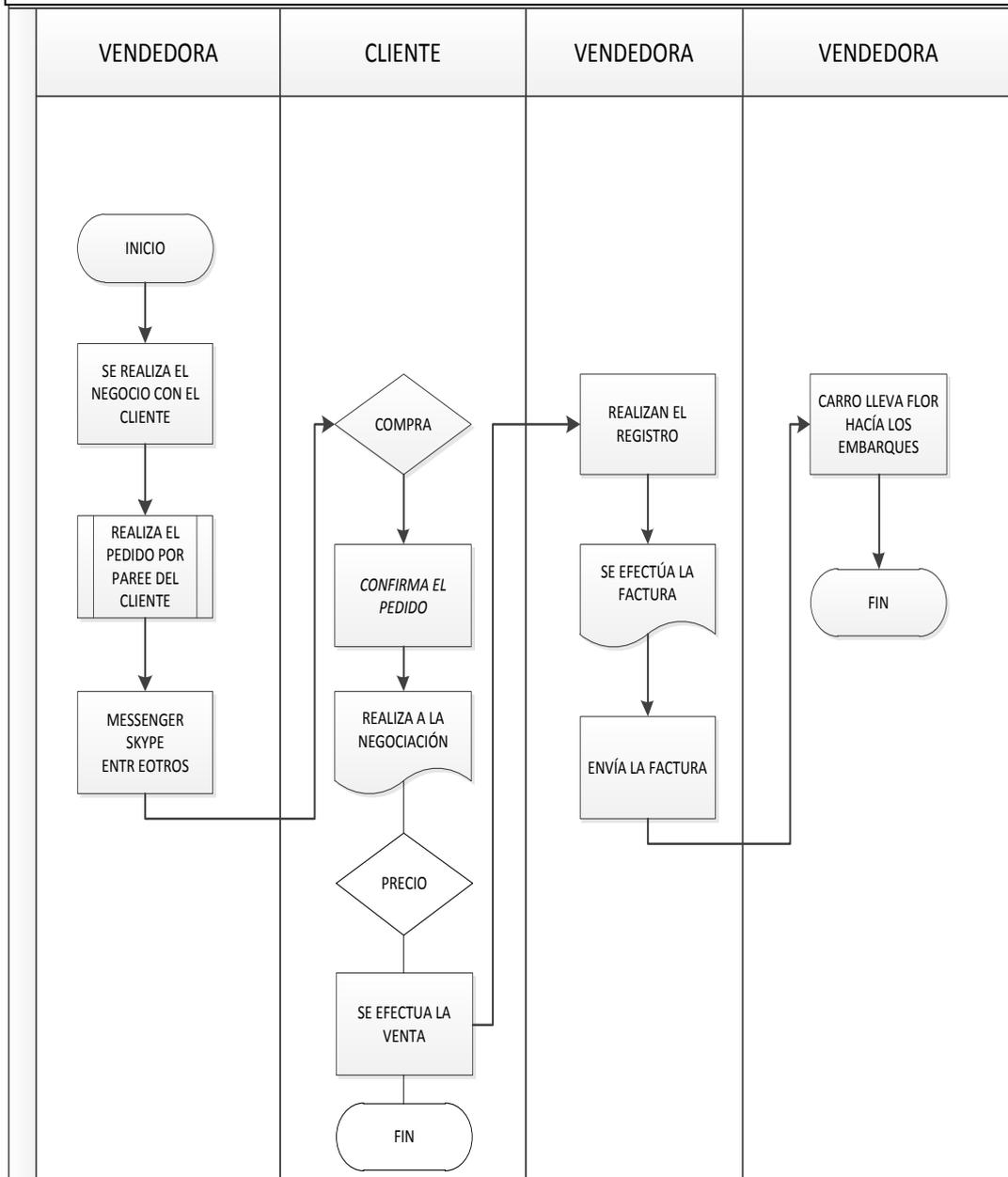
✓ **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**

Realmente casi todas las ventas se efectúan por medio del teléfono debido a que en la mayoría son clientes antiguos, y por esta razón ya se encuentra establecido por la empresa las políticas de crédito y los descuentos respectivos. La encargada de atender estas llamadas es Carla Zurita. En el caso de clientes nuevos que son muy escasos, estos se acercan a las oficinas o a la planta de producción para manifestar su intención de compra, de realizar el pedido se procede a facturar y cobrar el 100%.

Procesos

- ✓ Se realiza el negocio con el cliente
- ✓ Realiza el pedido por pedido del cliente.
- ✓ Messenger, Skype entre otros
- ✓ Se procede a la compra
- ✓ Confirma el pedido
- ✓ Realiza la negociación
- ✓ Precio
- ✓ Se efectúa la venta.
- ✓ Realizan el registro
- ✓ Se efectúa la factura
- ✓ Se lleva la Flor hacía los embarques

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN





EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AP 31
6/11

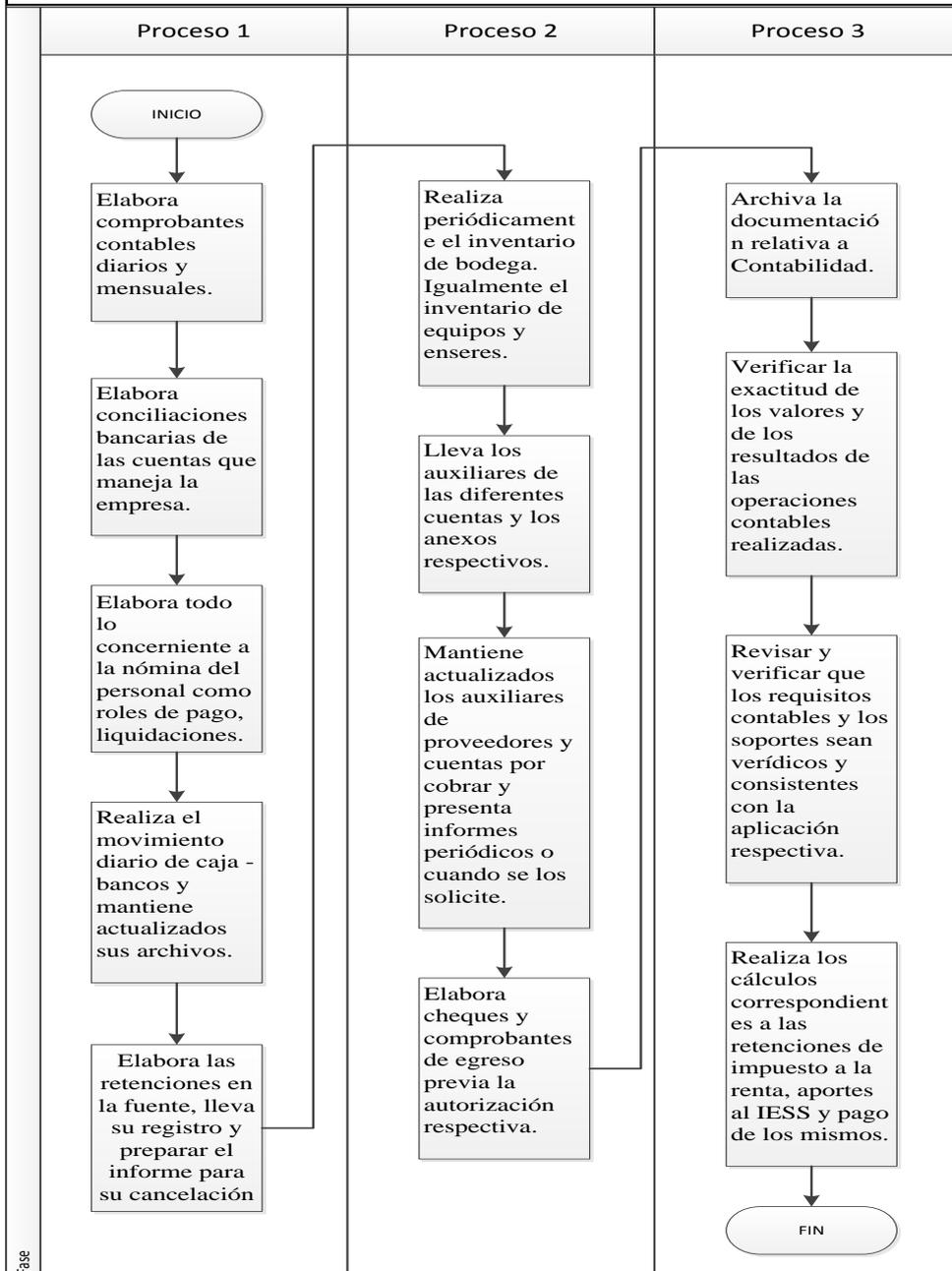
✓ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

CONTABILIDAD

PROCESO:

- ✓ Elabora comprobantes contables diarios y mensuales.
- ✓ Elabora conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la empresa.
- ✓ Elabora todo lo concerniente a la nómina del personal como roles de pago, liquidaciones, provisiones, cuentas por cobrar a empleados, entre otros.
- ✓ Realiza el movimiento diario de caja - bancos y mantiene actualizados sus archivos.
- ✓ Elabora las retenciones en la fuente, lleva su registro y preparar el informe para su cancelación, así como los reportes para cancelación de otros impuestos pertinentes.
- ✓ Realiza periódicamente el inventario de bodega. Igualmente el inventario de equipos y enseres.
- ✓ Lleva los auxiliares de las diferentes cuentas y los anexos respectivos.
- ✓ Mantiene actualizados los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar y presenta informes periódicos o cuando se los solicite.
- ✓ Elabora cheques y comprobantes de egreso previo la autorización respectiva.
- ✓ Archiva la documentación relativa a Contabilidad.
- ✓ Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones contables realizadas.
- ✓ Revisar y verificar que los requisitos contables y los soportes sean verídicos y consistentes con la aplicación respectiva.
- ✓ Realiza los cálculos correspondientes a las retenciones de impuesto a la renta, aportes al IESS y pago de los mismos.
- ✓ El sistema Florisof, posee poca eficiencia, ya que tarda demasiado en la emisión de informes, por lo que no ayuda a agilizar la toma de decisiones en la empresa.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO - CONTABILIDAD



Fase

✓ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

RECURSOS HUMANOS

PROCESO 1: Solicitud de requerimiento de Personal

Se recibe requerimiento de personal por parte del área que lo requiere, y proporciona perfil del cargo para establecer condiciones específicas y apertura de vacante.

PROCESO 2: Reclutamiento de Personal

Se inicia cuando existe una determinada vacante, la empresa intenta llenar con nuevo personal. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- ✓ Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.

PROCESO 3: Selección del Personal

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso inicia en el momento en que el área solicita nuevo personal y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Para de seleccionar al personal idóneos se realiza las siguientes actividades:

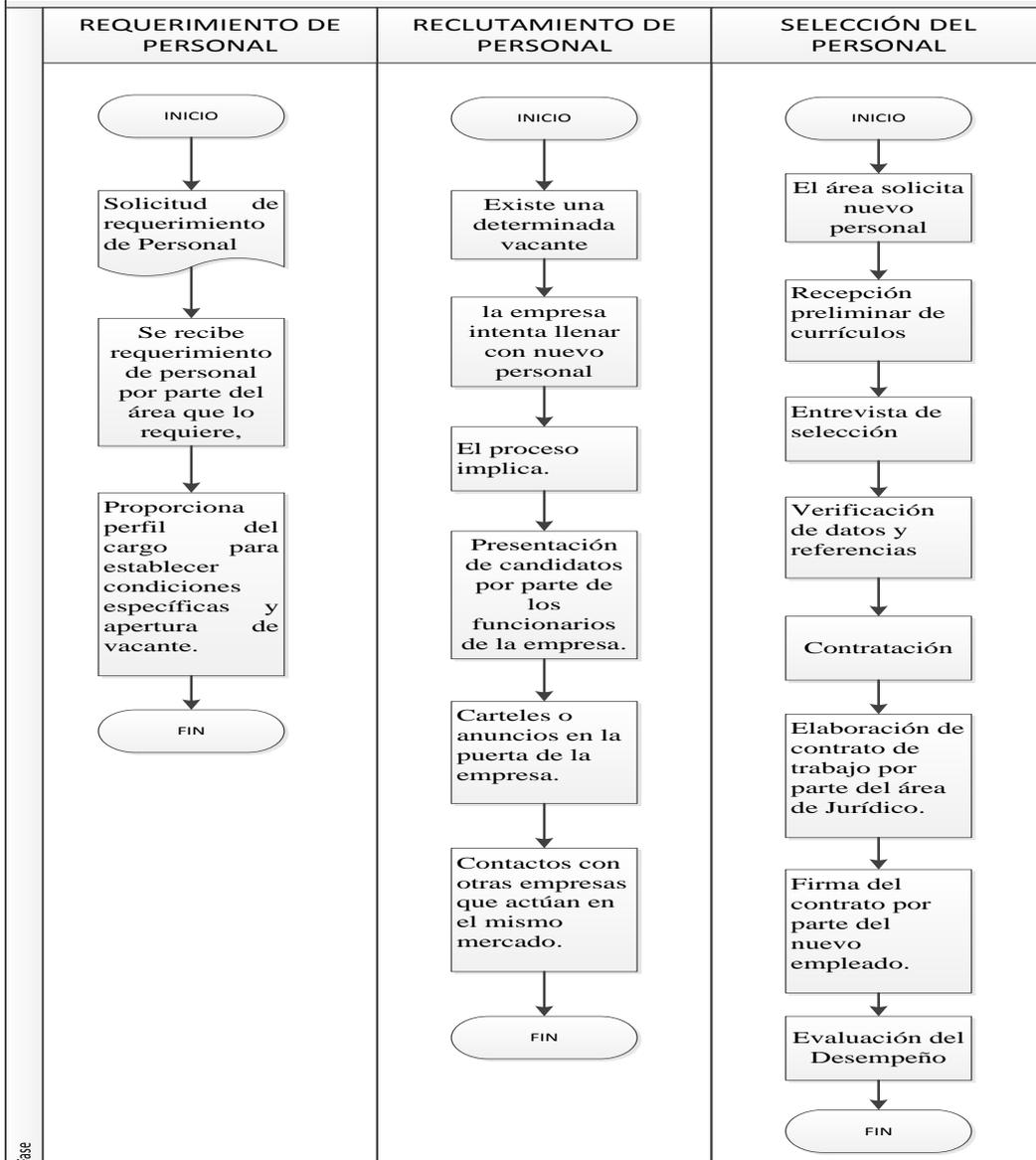
- ✓ Recepción preliminar de currículos
- ✓ Entrevista de selección
- ✓ Verificación de datos y referencias

d) PROCESO 4: Contratación

- ✓ Elaboración de contrato de trabajo por parte del área de Jurídico.
- ✓ Firma del contrato por parte del nuevo empleado.

e) PROCESO 5: Evaluación del Desempeño

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – RECURSOS HUMANOS



Fase



✓ **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

TESORERÍA Y BANCOS

PROCESO

ÁREA DE TESORERÍA

- ✓ Realizar la facturación flor nacional
- ✓ Realizar facturación flor exportación
- ✓ Recepción del producto facturado
- ✓ Realizar el pago de la flor
- ✓ Transferencia bancaria
- ✓ Verificación de la transferencia bancaria o depósito del cheque
- ✓ Elaboración del comprobante de ingreso
- ✓ Realiza el asiento contable
- ✓ Archiva

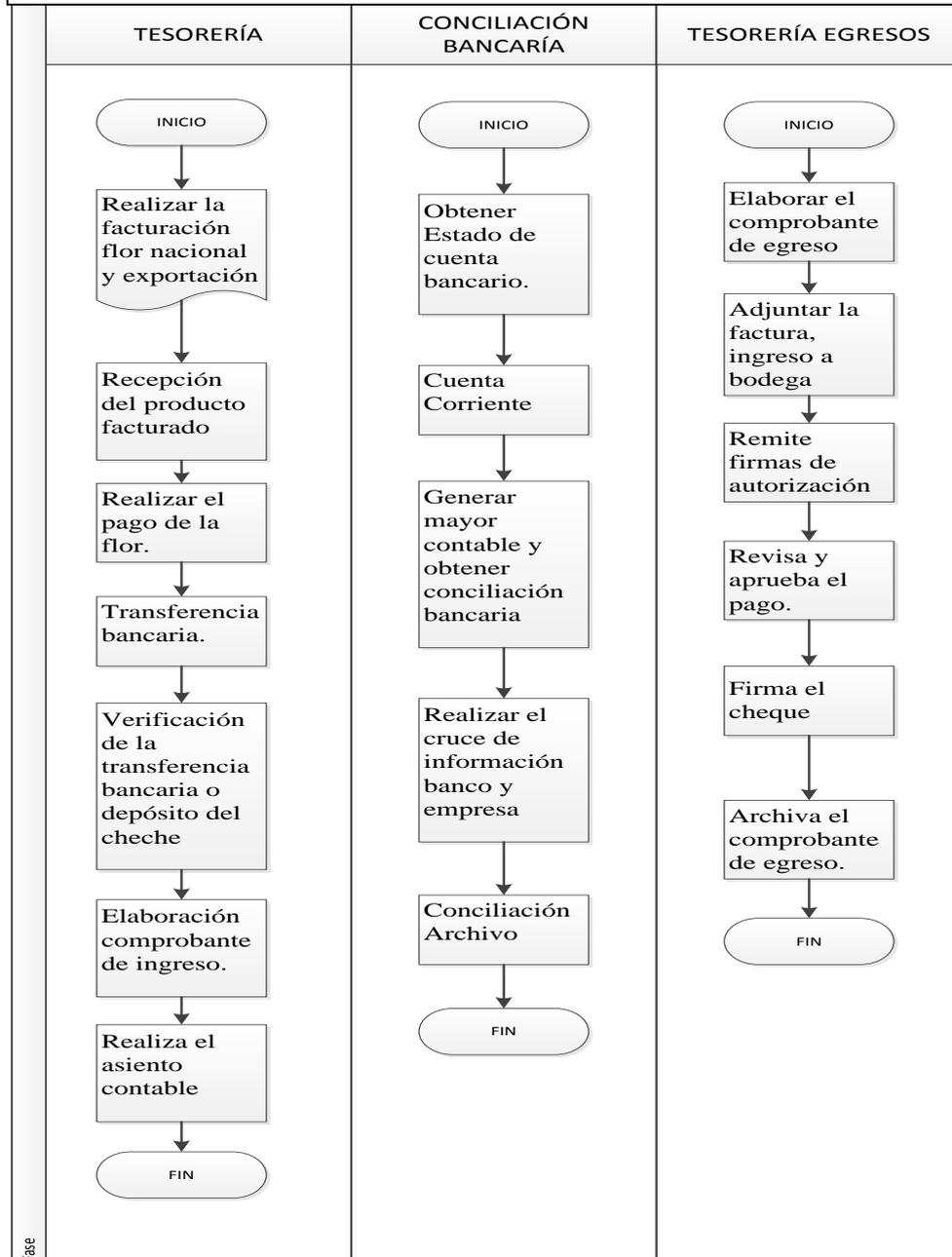
CONCILIACIÓN BANCARIA

- ✓ Obtener Estado de cuenta bancario
- ✓ Cuenta Corriente
- ✓ Generar mayor contable y obtener conciliación bancaria
- ✓ Realizar el cruce de información banco y empresa
- ✓ Verificar la conciliación según documentación de la empresa

ÁREA DE TESORERÍA EGRESOS

- ✓ Elaborar el comprobante de egreso
- ✓ Adjuntar la factura, ingreso a bodega
- ✓ Remite firmas de autorización
- ✓ Revisa y aprueba el pago.
- ✓ Firma el cheque
- ✓ Archiva el comprobante de egreso.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – TESORERÍA Y BANCOS



Fase



AP41. BASE LEGAL

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE “SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.”

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones entre la Compañía “SANBELFLOWERS CIA. LTDA.”, y, los TRABAJADORES QUE PRESTEN SUS SERVICIOS A SANBELFLOWERS CIA. LTDA., que en este Reglamento, se denominarán simplemente “SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

SUJECCIÓN: Tanto SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., como los trabajadores se sujetan estrictamente al fiel y cabal cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno.

OBLIGACIONES: SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y más trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que, de manera recíproca, se impongan en los contratos que suscriban entre sí.

OBLIGACIONES DE SANBELFLOWERS CIA. LTDA.: Aparte de establecidas en las leyes, son obligaciones de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.:

- ✓ Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud;
- ✓ Llevar un registro actualizado



CAPITULO II

DE LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES

OBJETO SOCIAL Y DOMICILIO: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., tiene como objeto principal el cultivo, comercialización y exportación de flores de toda variedad. SANBEL FLOWERS CIA.

REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES.- Antes de la iniciación de sus servicios, los trabajadores deberán presentar, para el archivo de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., y siendo entonces estos documentos propiedad de ella, lo siguiente:

- a) Copia de la cédula de identidad;
- b) Copia del título académico, técnico o profesional, o cualquier otro requisito mínimo necesario para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- c) Copia del carnet de afiliación al I.E.S.S, en caso de estar afiliado;
- d) Los certificados de honradez y buena conducta

ARTÍCULO 18.- AVISO DE ENTRADA AL I.E.S.S.- SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de los primeros treinta días de ingreso del trabajador, el aviso de entrada del trabajador.



CAPITULO III

DE LAS JORNADAS, HORAS DE TRABAJO Y REGISTRO DE ASISTENCIA

JORNADA DIARIA.- La jornada diaria ordinaria, a la que sujetarán los trabajadores de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., comenzará y terminará en su local, situado en Laigua de Maldonado,

HORARIOS DE TRABAJO.- Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se comprometen a laborar de manera estricta con el horario fijado por el empleador, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro y debidamente autorizadas por la Dirección del Trabajo.

PUNTUALIDAD.- Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., asistirán con puntualidad a realizar su labor diaria.

SALIDAS DEL TRABAJO: Ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor sin permiso del superior jerárquico competente y autorizado para ello.

OPORTUNIDAD DEL PAGO: El pago del trabajo suplementario o de horas extras, y, el de recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con la remuneración ordinaria o a más tardar junto con la del período siguiente.

PAGO DE LA SEMANA INTEGRAL: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. Sólo estará obligada a remunerar el descanso semanal a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana.

ABANDONO DEL TRABAJO: El abandono del trabajo en horas de labor, sin permiso o sin justa causa, será sancionado, la primera vez



CAPITULO IV DE LOS PERMISOS

FACULTAD PARA CONCEDER PERMISOS: El Gerente y/o el Administrador de la Empresa son los únicos facultados para conceder permisos a los trabajadores, los mismos que serán por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de Autoridad ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

OBLIGACIONES:

Son obligaciones del trabajador, además de las constantes en el Código del Trabajo, en el Contrato de Trabajo y en este Reglamento, las siguientes:

- a) Guardar consideración y respeto a sus superiores;
- b) Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo;
- c) Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo.
- d) Decir la verdad en toda ocasión;
- e) Procurar completa armonía e indulgencia con los superiores y los compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores;
- f) Guardar una inmejorable buena conducta en todo sentido respetando las normas de moral y disciplina.



CAPITULO VII

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

PROHIBICIONES.-Se prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- a) Suspender las labores;
- b) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado;
- c) Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado;
- d) Introducir bebidas alcohólicas o tomarlas durante las jornadas de trabajo. No se le permitirá al trabajador ingresar al local o sitio de labor; cuando estuviere bajo los efectos del alcohol, aunque no se hallare embriagado;
- e) Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo;

CAPÍTULO VIII

DE LAS SANCIONES

Tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador en el Artículo 172 del Código de Trabajo.

ATRASOS: Los atrasos serán sancionados con multa, la misma que no excederá del 10% de la remuneración diaria que perciba el sancionado.

FALTAS DE ASISTENCIA: En caso de haber repetidas e injustificadas faltas de asistencia o de puntualidad, se procederá de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 54 y en el Artículo 172 del Código del Trabajo Vigente.



ELECCIÓN DE VACACIONES O PAGO:

La elección entre el descanso en los días de vacaciones adicionales, es decir, un día por cada año a partir de los cinco primeros años de servicio.

FECHA DE PAGO: El día anterior a aquel en que el trabajador deba salir a gozar de vacaciones, SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. Liquidará y pagará la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

Salvo los casos en que se convenga los pagos parciales anticipados, la remuneración se cubrirá en dinero al trabajador, directamente, o a la persona que él autorice por escrito.

El pago de remuneraciones corresponderá al valor fijado en los Contratos de Trabajo individuales e incluirá el valor de los días.(**VER ANEXO N°1**)



AP42. ESTADOS FINANCIEROS

**EMPRESA SANBEL FLOWERS
ESTADO DE SITUACION FINAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

ACTIVO

CORRIENTE

DISPONIBLE

Caja	1.545,00		7.058,00
Bancos	5.513,00		
Banco Pichincha	5.513,00		
IVA en compras			

EXIGIBLE

Cuentas por Cobrar	60.111,64		60.111,64
Clientes Nacionales	1.115,00		
Clientes del Exterior	58.996,64		

REALIZABLE

Inventario de Materia Prima Directa	11.201,06		42.701,47
Inventario Productos Químicos de Campo	1.120,39		
Inventario Productos Químicos de Post-cosecha	2.536,00		
Inventario de Materiales de Post-cosecha	27.844,41		

ACTIVOS FIJOS

DEPRECIABLES

Edificio	28.200,00	13.727,51	27.139,20
(-) Depreciación Acumulada Edificio	14.472,49		
Vehiculó	18.000,00	1.800,00	
(-) Depreciación Acumulada Vehículo	16.200,00		
Maquinaria y Equipo	23.400,00	9.080,00	
(-) Depreciación Acumulada Maquina y Equipo	14.320,00		
Muebles y Enceres	6.200,00	2.531,69	
(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enceres	3.668,31		

NO DEPRECIABLES

Terrenos	113.253,00	113.253,00	
----------	------------	------------	--

TOTAL ACTIVO

250.263,31



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AP 40
8/9

PASIVO

CORTO PLAZO

229.687,73

Cuenta por Pagar	167.744,18
Proveedores Locales	167.744,18
Proveedores del Exterior	0,0
1% Retención en la Fuente	125,00
15% Utilidades Trabajadores	248,90
13er Sueldo por Pagar	2.150,00
14to Sueldo por Pagar	4120,00
Vacaciones por Pagar	877,00
Fondos de Reserva por Pagar	2120,00
25% Impuesto a la Renta	414,83
Dividendos por Paga	766,61
IEES por pagar	2.439,88
Cuentas por pagar Largo Plazo	<u>48.681,34</u>

TOTAL PASIVO

229.687,73

PATRIMONIO

20575,58

Capital Social	995,59
Utilidad del Ejercicio	18.351,00
Utilidad Acumulada Ejercicios Anteriores	99,56
Reserva Legal	79,65
Reserva Estatutaria	<u>49,78</u>
Reserva Facultativa	

250.263,31

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO

GERENTE

CONTADOR



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AP 40
9/9

EMPRESA SANBEL FLOWERS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

VENTAS		422.830,24
(-) Costo de Ventas		136.108,12
(=) Utilidad Bruta en ventas		286.722,12
(-) GASTOS DE OPERACIÓN		285.062,80
Gastos Generales	156.065,10	
Gasto Transporte	8.821,00	
Servicios varios	18.107,44	
Gasto mantenimiento	994,25	
Gasto Útiles de Oficina	48.459,41	
Gasto Beneficios Sociales	23.682,09	
Gasto Aporte Patronal	24.544,98	
Gastos de Administración	3.223,45	
Provisión Incobrables	589,97	
Gastos Bancarios	575,11	
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.659,32
Provisiones		
15% Trabajadores	248,90	
25% Impuesto a la Renta	414,83	
UTILIDAD NETA		995,59
10% Reserva Legal	99,56	
8% Reserva Estatutaria	79,65	
5% Reserva Facultativa	49,78	
Dividendos por Pagar	766,61	
	995,59	

SANBEL FLOWERS
C.A. LA MERCAD
Calle 14 De Maldonado
TEL: 0992262003 - 084588333
GERENTE

CONTADOR

EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS

ÍNDICE DEL ARCHIVO PLANIFICACIÓN

AP10 CARTA COMPROMISO

AP20 CONTRATO DE AUDITORÍA

AP30 PROPUESTA DE SERVICIOS

AP40 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

AP41 Planificación Estratégica

AP42 Evaluación preliminar del Riesgo

AP50 MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

AP51 Planificación específica

APL52 Cronograma de Actividades



**EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CARTA COMPROMISO**

**APL 10
1/2**

CARTA DE COMPROMISO

Latacunga, 12 de Mayo del 2011

Doctor

Patricio Bolívar Sánchez Yáñez

GERENTE GENERAL DE “SANBELFLOWERS”

En su despacho.-

Por medio de la presente, la investigadora Sra. Quishpe Tenorio Ana Lucia de la Universidad Técnica de Cotopaxi de la especialidad de la Ingeniería en Contabilidad y Auditoría manifiesta su aceptación a colaborar con la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”, a la cuál usted tan acertadamente dirige y a la vez me permite ejecutar una Auditoría de Gestión durante el período que comprende del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

El trabajo investigativo se llevará acabo de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y las Normas Técnicas de Control Interno e incluirán todos los procedimientos que se considere necesario para proporcionar una base para la emisión de nuestro informe.

El examen incluirá el estudio y evaluación de las siguientes áreas:

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CARTA COMPROMISO**

**APL 10
2/2**

- ✓ Área de Producción.
- ✓ Área de Comercialización.
- ✓ Área Administrativa.

El propósito del examen es emitir una opinión sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”.

Atentamente

Ana Lucia Quishpe Tenorio
Egresada
C.C.: 0503266652

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CONTRATO DE AUDITORÍA**

**APL 20
1/3**

AP20. CONTRATO DE AUDITORÍA

A los 5 días del mes de mayo del 2011, en la ciudad de Latacunga

REUNIDOS

De una parte, la Empresa SANBEL FLOWERS, domiciliado en la ciudad de Latacunga, con su representante legal la Sr. Patricio Sánchez Gerente General, portador de la cédula de identidad **050223549-0** y de otra Ana Lucía Quishpe Tenorio, portadora de la cédula de identidad 0503266652, que en este caso, será la investigadora y ejecutará la auditoría, domiciliada en la ciudad de Latacunga.

EXPONEN

- 1) Que la empresa desea celebrar un contrato para una auditoría de gestión estableciendo que han sido designados los auditores anteriormente citados para desempeñar esta función en virtud de la resolución número 1840 adoptado en la Asamblea General de Socios de SANBEL FLOWERS.
- 2) Que a los fines indicados, ambas partes suscriben el presente contrato de auditoría de gestión que se regirá por las siguientes:

CLÁUSULAS

Primera. La investigadora realizará la auditoría de gestión a los departamentos de Producción, Comercialización y Administrativo por el período 2010. Al completar la auditoría se emite un Informe Final en el que se encontrará las conclusiones y recomendaciones a los distintos departamentos, en el cual los auditores informan a los administradores sobre las debilidades significativos que, en su caso, hubieran identificado en la evaluación del control interno.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CONTRATO DE AUDITORÍA**

**APL 20
2/3**

Segunda. Los auditores realizarán su trabajo de acuerdo con las disposiciones legales vigentes, así como con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. En consecuencia, en bases selectivas, obtendrán la evidencia suficiente, competente y pertinente.

Los papeles de trabajo preparados en relación con la auditoría son propiedad de los auditores, constituyen información confidencial, y éstos los mantendrán en su poder de acuerdo con las exigencias establecidas en la norma legal que las regula. Asimismo, y de acuerdo con el deber de secreto establecido en dicha normativa, los auditores se comprometen a mantener estricta confidencialidad sobre la información de la entidad obtenida en la realización del trabajo de auditoría. Por otra parte, los auditores en la realización de su trabajo mantendrán siempre una situación de independencia y objetividad, tal y como exige la normativa de auditoría de cuentas a este respecto.

Tercera. Los Administradores de la sociedad son responsables de entregar a los auditores la información relevante de la empresa, la cual debe estar debidamente firmada, dentro del plazo que para su aprobación establece la Ley. En este sentido, los Administradores son responsables del adecuado manejo institucional, a fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y logran objetivos previstos por el ente.

Adicionalmente, la Sociedad prestará a los auditores la máxima colaboración en la preparación de ciertos trabajos, tales como análisis de cuentas, conciliaciones de diferencias de saldos, búsqueda de comprobantes y registros, etc. Estos trabajos así como las cartas de solicitud de confirmación que soliciten los auditores serán puestos a

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CONTRATO DE AUDITORÍA**

**APL 20
3/3**

su disposición en el plazo que la Sociedad y los auditores fijen de común acuerdo.

Cuarta. La duración del presente contrato será de 2 meses a partir del momento de aceptación por las partes intervinientes.

Quinta. El presente trabajo de investigación no será objeto de remuneración económica alguna, puesto que, es un requisito la realización del mismo para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.



**DR. PATRICIO SÁNCHEZ
GERENTE GENERAL
SANBEL FLOWERS**

**SRA. ANA LUCÍA QUISHPE
JEFE DE AUDITORÍA
SAI AUDITORES**

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

**ELABORADO POR:
ALQT**

**FECHA:
18/10/2011**

**REVISADO POR:
BRMJ**

**FECHA:
28/05/2011**



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
PROPUESTA DE SERVICIOS**

**APL 30
1/4**

1.4 PROPUESTA DE SERVICIOS

Latacunga, 16 de Mayo del 2011

Doctor
Patricio Bolívar Sánchez Yánez
GERENTE GENERAL DE SANBELFLOWERS

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo de quien suscribe la siguiente propuesta técnica con la finalidad de dar a conocer los antecedentes que hace la Egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi Ana Lucía Quishpe Tenorio, Gladys Gabriela, quien va a realizar la Auditoría de Gestión en la Empresa SANBEL FLOWERS de la ciudad de Latacunga, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

El objetivo es efectuar un trabajo eficiente con el fin de aplicar todos los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios, para obtener el título profesional y poder ofrecer los servicios profesionales de calidad.

Cabe mencionar que frente a los antecedentes expuestos. A continuación le presento la propuesta de servicios:

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA “SANBELFLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
PROPUESTA DE SERVICIOS**

**APL 30
2/4**

OBJETIVOS

- ✓ Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias.
- ✓ Determinar las falencias en los Departamentos de Producción, Comercialización, Administración (Contable – Recursos Humanos,).
- ✓ Asegurar que el personal esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo en base a las políticas de calidad.

NATURALEZA

La presente Auditoría de Gestión se incluyó una planeación adecuada, para la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente para expresar conclusiones y recomendaciones.

ALCANCE

Se auditó el periodo correspondiente al año 2010, a quienes están a cargo de la Empresa Florícola SANBEL FLOWERS.

EVALUACIÓN

La evaluación se realizará mediante Programas de Auditoría y Cuestionario de Control Interno mismos que darán a conocer el nivel de confianza, y el nivel de riesgo de los diferentes Departamentos, en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
PROPUESTA DE SERVICIOS

APL 30
3/4

RECURSOS NECESARIOS

HUMANOS:

Investigadora: Sra. Ana Lucía Quishpe Tenorio

MATERIALES

- ✓ Carpetas
- ✓ Resmas de papel boom tamaño A4
- ✓ Esferos
- ✓ Lápices
- ✓ Borrador
- ✓ Clips
- ✓ Memory Flash
- ✓ Internet

FINANCIEROS

- ✓ Viáticos
- ✓ Pasajes

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
PROPUESTA DE SERVICIOS

APL 30
4/4

HOJA DE VIDA

DATOS PERSONALES:

Nombres y Apellidos: Ana Lucía Quishpe Tenorio
Fecha de Nacimiento: 6 de abril de 1987
Edad: 26 años
Nacionalidad: Ecuatoriana
Dirección: Barrió La Cocha
Teléfono: 0987662635



ESTUDIOS REALIZADOS:

PRIMARIA: Escuela "Elvira Ortega"
SECUNDARIA: Colegio Técnico "Luis Fernando Ruíz" (Título de Bachiller en Administración en Polivalencia Secretariado – Contabilidad).
SUPERIOR: Universidad Técnica de Cotopaxi (Ing. en Contabilidad y Auditoría)

CURSOS REALIZADOS:

- ✓ Certificado Mercado e Instituciones Financieras (Universidad Técnica de Cotopaxi)
- ✓ Impuesto a la Renta (Servicio de Rentas Internas)
- ✓ Suficiencia en Inglés (Universidad Técnica de Cotopaxi)
- ✓ Curso de Contabilidad y Tributación para su Negocio (Cámara de Comercio de Latacunga)

EXPERIENCIA LABORAL:

- ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Ambato (Pasantías: asistente de contabilidad, crédito, caja y servicio al cliente)

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

APL. 40
1/5

ENTIDAD: SANBELFLOWERS

AUDITORÍA DE GESTIÓN A: Dpto. Producción, Dpto. Comercialización,
Dpto. Administrativo.

PERÍODO: Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

PREPARADO POR: Ana Lucía Quishpe Tenorio.

REVISADO POR: Dra. Mónica Jeaneth Barbosa Reyes

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA	
✓ Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los procesos de los departamentos: administrativo, productivo y de comercialización.	
2. FECHA DE INTERVENCIÓN	FECHA ESTIMADA
✓ Orden de trabajo	12/05/2011
✓ Inicio de la ejecución en el campo	15/05/2011
✓ Finalización de la ejecución	11/11/2011
✓ Discusión del borrador del informe con los directivos de la empresa.	15/11/2011
✓ Presentación del informe	20/11/2011
✓ Emisión del informe final de auditoría.	27/11/2011

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

APL 40
2/5

3. DÍAS PRESUPUESTADOS	TIEMPO
✓ FASE I. Conocimiento Preliminar	8días
✓ FASE II. Planificación	8días
✓ FASE III. Ejecución	30 meses
✓ FASE IV. Comunicación de resultados	14días
4. RECURSOS FINANCIEROS	Costos
4.1. Materiales	\$ 200,00
4.2. Viáticos y pasajes	\$ 100,00
5. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	
6.1 MISIÓN Proveer excelencia a nuestros clientes con rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de SANBEL FLOWERS	
6.2 VISIÓN Convertir a nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas de excelencia y a precios competitivos.	
6.3 OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none">✓ Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias.✓ Implementar el modelo de gestión de la calidad, para nuestra empresa.✓ Asegurar que nuestro personal esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo, en base a nuestra política de calidad.	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

APL 40
3/5

6. ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a los departamentos de producción, comercialización, y administrativo, en lo que respecta al período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

6.1 INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
Rentabilidad Global	Utilidad bruta / activo global
Rendimiento del capital ajeno	Ventas / total pasivos
Eficacia	Metas cumplidas/ metas programadas
Producción media por trabajador	Producción / Número de trabajadores

INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
Ventas	Ventas realizadas/ventas proyectadas
Rotación de cartera de clientes	Clientes nuevos/clientes antiguos
Ventaja competitiva	Precio Sanbel Flowers – Precio Prom. Competencia
Calidad de Producto	Clientes satisfechos/Clientes insatisfechos

INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN - CONTABILIDAD

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
Eficiencia Presupuestal	(Presupuesto Ejecutado / Presupuesto Asignado)*100
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas / Cuentas por Cobrar
Días de Venta Pendientes	360 / Rotación de Cuentas por Cobrar
Razón de Apalancamiento	Pasivo Total / Total Activo

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

APL 41
4/5

INDICADORES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR
Fuentes de Reclutamiento	(Fuentes de reclutamiento utilizadas/Total de Fuentes Establecidas)*100
Personal Reclutado	(Personal Contratado/Personal Reclutado) * 100
Personal No Evaluado	(Personal Contratado / Total de personal evaluado)- 100
Capacitación del personal	(Personas Capacitadas/Total de personas seleccionadas)*100

7. COMPONENTES Y SUBCOMPONENTES ELEGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN

7.1 COMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA SUBCOMPONENTE CONTABLE

La auditoría de gestión aplicada a este subcomponente tiene el propósito de determinar el grado de riesgo y establecer a la vez los factores internos y externos que influyen negativamente en la consecución de los objetivos y metas organizacionales, aquí se desarrollan las siguientes acciones para fijar dichos fenómenos:

- ✓ Elaboración del programa de auditoría
- ✓ Determinación del riesgo de auditoría, mediante la aplicación de cuestionarios de Control Interno.
- ✓ Realización de una matriz de ponderación.
- ✓ Calificación del riesgo.
- ✓ Aplicación de indicadores de gestión.

SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS:

Se pretende estudiar y determinar todos los requisitos y responsabilidades y las condiciones que cada cargo exige para que el personal pueda desempeñar de manera adecuada sus funciones.

- ✓ Elaboración del programa de auditoría.
- ✓ Determinación del riesgo de auditoría, mediante la aplicación de cuestionarios de Control Interno.
- ✓ Realización de una matriz de ponderación.
- ✓ Calificación del riesgo.
- ✓ Aplicación de indicadores de gestión.
- ✓ Hoja de hallazgos.

7.2 COMPONENTE: COMERCIALIZACIÓN

Adecuado manejo, planificación, organización y realización de todas las actividades que involucran la comercialización de rosas, desde el momento de la salida hasta la llegada

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

APL 40
5/5

Donde el cliente, reciba el producto satisfactoriamente.

- ✓ Elaboración del Programa de Auditoría.
- ✓ Determinación del riesgo de Auditoría mediante la aplicación de cuestionarios de Control Interno.
- ✓ Realización de una matriz de ponderación.
- ✓ Calificación del riesgo.
- ✓ Aplicación de indicadores de gestión.

7.3 COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Aquí se comprobará si la adquisición de tecnología, maquinaria, materia prima, insumos, químicos, son adecuados para la producción y cosecha de la variedad de rosa el mismo que debe cubrir las necesidades de la empresa, y si oportunamente se provee en el desarrollo de la entidad y satisfaga al cliente con el producto adquirido.

- ✓ Elaboración de programa de auditoría.
- ✓ Determinación del riesgo de auditoría mediante la aplicación de cuestionarios de Control Interno.
- ✓ Realización de una matriz de ponderación.
- ✓ Calificación del riesgo.
- ✓ Aplicación de indicadores de gestión.

8. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

NOMBRES	CARGO	SIGLAS
Sánchez Grandes María	Presidente	SGM
Sánchez Yáñez Patricio	Gerente General	SYP
Ayala Terán Santiago	Contador General	ATS
Zapata López Rosa	Auxiliar Contable	ZLR
Ayala Terán Ana	Control de Calidad	ATA
Beltrán Chacón Ángel	Ing. Campo	BCA
Jácome Albarracín Fernando	Ing. Campo	JAF
Aguirre Paredes Franklin	Post-cosecha	APF
Gutiérrez Aguilera Yolanda	Post-cosecha	GAY

9. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Ana Lucía Quishpe Tenorio
Egresada

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA “SANBELFLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO

APL 42
1/2

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE		ACCIÓN CORRECTIVA	RESP
			RIESGO INHERENT	CONFIANZA		
COMPONENTE: ADMINISTRACIÓN						
Las funciones se realizan de manera informal y sin basarse en ningún manual instructivo de funciones.	Las funciones deben distribuirse correctamente para asegurar eficiencia en el trabajo.	Que las funciones no se cumplan correctamente y afecten al proceso administrativo.	Moderado	Moderado	Organización del trabajo mediante instrumentos de apoyo como manuales.	Jefe Administrativo
No se han definido indicadores de gestión como parámetros de medición para el personal y los procedimientos.	Es importante tener en la administración indicadores de gestión para medir el riesgo y de esta manera evaluar la gestión.	No se evalúe la eficiencia, eficacia y economía de la gestión del departamento. Así como los resultados alcanzados.	Alto	Bajo	Establecer indicadores o parámetros de evaluación apropiados.	Jefe Administrativo
No disponen de un Sistema de Información adecuado que permita a los departamentos realizar sus actividades con rapidez.	El sistema implementado debe servir de apoyo para dinamizar el trabajo y obtener información oportuna y confiable	Ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos, por la pérdida de tiempo en la ejecución de actividades que se pueden mejorar, se obtiene información poco confiable	Alto	Baja	Implementar un sistema de información apropiado para satisfacer las necesidades de la empresa.	Jefe Administrativo

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBELFLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO

APL 42
2/2

SITUACIÓN ACTUAL	CRITERIO	EFECTO	NIVEL DE		ACCIÓN CORRECTIVA	RESP
			RIESGO INHERENT	CONFIANZA		
COMPONENTE: PRODUCCIÓN						
El personal responsable, no realiza una revisión de control de calidad durante el proceso; debido a la falta de conocimiento de los requisitos de calidad, y falta de capacitación de personal involucrado.	Para asegurar óptimos estándares de calidad del producto terminado, se debe tener un adecuado acabado del producto y para ello es indispensable que el personal esté capacitado.	Inefectividad en el trabajo, ineficiencia en el uso de materiales, de tiempo, y recursos humanos.	Alto	Baja	Implantar un adecuado sistema de supervisión de los productos lo largo del proceso. Capacitar al personal.	Jefe de bodega
COMPONENTE: COMERCIALIZACIÓN						
La empresa no cuenta con un listado completo de proveedores.	Se maneja a los proveedores de una forma muy táctica, si la encargada de esta área se ausentara, se desconocería el manejo de los mismos.	No existe una garantía que respalde las compras que se realizan.	Alto	Baja	Como norma primordial de control interno sería adecuado mantener una lista actualizada de proveedores.	Jefe de compras

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino Fono: (03)280 5560 Móvil: 0984669493 Mail: sai_audidores@yahoo.es	ELABORADO POR: ALQT	FECHA: 18/10/2011
	REVISADO POR: BRMJ	FECHA: 28/05/2011

 <p style="text-align: center;">EMPRESA “SANBELFLOWERS” AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010 MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p>	APL 50 1/2	
<p>NATURALEZA: AUDITORÍA DE GESTIÓN LA EMPRESA SANBELFLOWERS</p> <p>ALCANCE: Dpto. Producción, Dpto. Comercialización, Área Administrativa (Contabilidad y Recursos Humanos). Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.</p> <p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar la gestión de los departamentos en mención, por el período 2010 a fin de poder emitir un Informe de Auditoría. ✓ Evaluar los principios de contabilidad utilizados. ✓ Examinar si las normas legales, están siendo aplicadas <p>FILOSOFÍA INSTITUCIONAL</p> <p>MISIÓN</p> <p>Proveer excelencia a nuestros clientes con rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de SANBELFLOWERS.</p> <p>VISIÓN</p> <p>Convertir a nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas de excelencia y a precios competitivos.</p> <p>OBJETIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias. ✓ Implementar el modelo de gestión de la calidad, para nuestra empresa. ✓ Asegurar que nuestro personal, esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo, en base a nuestra política de calidad. 		
<p>Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino Fono: (03)280 5560 Móvil:0984669493 Mail: sai_audidores@yahoo.es</p>	<p>ELABORADO POR: ALQT</p>	<p>FECHA: 18/10/2011</p>
	<p>REVISADO POR: BRMJ</p>	<p>FECHA: 28/05/2011</p>



EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

APL 50
2/2

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Equipo humano motivado para el trabajo de la empresa.✓ Capacidad administrativa de la empresa en el manejo de los recursos.✓ Desarrollo de tecnologías y procesos innovadores en la producción de rosas que han servido de modelo para el desarrollo de estrategias.✓ Personal idóneo.✓ Imagen reconocida.✓ Infraestructura adecuada.✓ Buen manejo del medio ambiental.✓ Tener un buen grupo de trabajo.✓ Contar con recursos económicos.✓ Tener una buena relación con sus clientes.	<ul style="list-style-type: none">✓ Altos costos de insumos (Agroquímicos, fertilizantes, Suministros).✓ Deficiencia de las funciones delegadas.✓ Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo.✓ Baja productividad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">✓ Cambio monetario favorable a la exportación.✓ Políticas laborales afines a sus necesidades.✓ Amplia gama de varias rosas sembradas, para el ingreso a nuevos mercados.✓ Crecimiento considerable de la empresa.✓ Servicio de calidad a los clientes y proveedores.✓ Reconocimiento del liderazgo en la aceptación del producto dentro del mercado internacional.✓ Manejo de nueva tecnología que favorece a la empresa.✓ Apertura del Aeropuerto Internacional Cotopaxi, reduciendo los costos de transporte.	<ul style="list-style-type: none">✓ Problemas socio- políticos como un corte de rutas en su canal de distribución.✓ Incursión de nuevos competidores al mercado internacional.✓ Créditos inalcanzables✓ Imposibilidad de contar con maquinaria acorde a sus necesidades✓ Competidores con alto nivel de organización, mano de obra barata y más cercanía a los mercados.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBELFLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010
CRONOGRAMA DE TRABAJO

APL 52
1/1

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN												
			JUNIO						JULIO						
1	Visita preliminar	Q.T.A.L.	x												
2	Archivo permanente	Q.T.A.L.	x	x											
3	Archivo corriente	Q.T.A.L.		x	x	x									
4	Memorando de planificación	Q.T.A.L.					x								
5	Análisis FODA	Q.T.A.L.					x								
6	Cronograma de trabajo	Q.T.A.L.								x					
7	Programa de trabajo	Q.T.A.L.								x					
8	Evaluación de control interno general	Q.T.A.L.											x		
9	Evaluación de control interno por componente	Q.T.A.L.											x		
10	Matriz de ponderación de riesgos	Q.T.A.L.											x		
11	Aplicación de indicadores de gestión	Q.T.A.L.											x		
12	Elaboración resumen de hallazgo por componente	Q.T.A.L.												x	
13	Presentación del informe final	Q.T.A.L.													x

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

EMPRESA FLORÍCOLA SANBELFLOWERS S.A.

ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

M.A	MARCAS DE AUDITORÍA
PA.DP	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL DPTO DE PRODUCCIÓN
CCI.DP	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MECI.DP	MATRIZ EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CR.DP	CALIFICACIÓN DEL RIESGO
AIG.DP	APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
CD.DP	CÉDULA DESCRIPTIVA
HH.PP	HOJA DE HALLAZGOS
PA.DC	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL DPTO. DECOMERCIALIZACIÓN
CCI.DC	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MECI.DC	MATRIZ EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
CR.DC	CALIFICACIÓN DEL RIESGO
AIG.DC	APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN
CD.DC	CÉDULA DESCRIPTIVA
HH.DC	HOJA DE HALLAZGOS
PASC.	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL COMPONENTE ADMINISTRACIÓN (DPTO. CONTABILIDAD)

CCISC. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MECISC. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CRSC. CALIFICACIÓN DEL RIESGO

A.IG.SC. APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CD.SC CÉDULA DESCRIPTIVA

E.J.A ENTREVISTA A LA CONTADORA

PACRH PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN (DPTO.RECURSOS HUMANOS)

CCI.RH CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

MECI.RH MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

CR.RH CALIFICACIÓN DEL RIESGO

AIG.RH APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CD.RH CÉDULA DESCRIPTIVA

HH.RH HOJA DE HALLAZGOS

IF INFORME FINAL

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



Marcas de Auditoria

MARCA	SIGNIFICADO
¥	Comparado con libros
§	Comparado con documento
©	Comprobado correctamente
∩	Verificado
Ψ	Inspeccionado
PPC	Papel Proporcionado por el Cliente
X	Aplica
ω	Calculado

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL DPTO. DE PRODUCCIÓN

OBJETIVOS:

- ✓ Realizar la ejecución de la auditoría analizando la documentación e información obtenida, realizando la evaluación de control interno, aplicando indicadores de gestión y financieros, para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante el examen.

Nº	DESCRIPCIÓN	REF/ PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
PROCEDIMIENTOS				
1	Evalué el sistema de control interno del componente de producción, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	C.C.I. D.P.	ALQT	
2	Aplice indicadores de gestión para evaluar el nivel de Rentabilidad Global, Rendimiento del capital ajeno, Eficacia, Producción media por trabajador del componente de producción.	I.G	ALQT	No se utilizan indicadores de gestión.
3	Realice una cédula narrativa para el proceso de producción y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	C.D	ALQT	El proceso con el que se maneja en la florícola no es el adecuado
4	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, y recomendaciones.	H.H	ALQT	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Se dispone de un reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los trabajadores de bodega y los niveles de autoridad y responsabilidad?	√			Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, sin embargo los trabajadores no tienen conocimiento de su contenido
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?		√		No disponen de un código de ética, ni políticas y normas
3	¿Los trabajadores de bodega conocen y comprenden qué comportamientos y actividades están permitidas, y cuáles no lo están dentro de la organización?		√		Para la mayor parte de trabajadores las disposiciones se establecen de forma verbal.
4	En la composición de la jefatura de bodega se consideran aspectos como: ✓ Formación académica ✓ Experiencia en el campo		√		No se considera indispensable la formación académica, sin embargo la experiencia
5	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger al área de bodega, de riesgos como: robos, incendios, accidentes de trabajo de los trabajadores?	√			Existen seguros contra robos e incendios, en los equipos e instalaciones de la empresa

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA “SANBELFLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
MATRIZ DE CONTROL INTERNO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

MECI
DP 1/1

Nº	CONTROLES BÁSICOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	POND	CALIF	OBSERVACIONES
1	¿Se dispone de un reglamento interno de trabajo, o manual de funciones, que definan las obligaciones y funciones de cada uno de los trabajadores de bodega y los niveles de autoridad y responsabilidad?	10	5	Si se dispone de un reglamento interno de trabajo, sin embargo los trabajadores no tienen conocimiento de su contenido, además no se han establecido las funciones, autoridad y prohibiciones, de cada uno de los trabajadores a través de anuales funcionales
2	¿Se han establecido políticas, normas y valores para asegurar un adecuado comportamiento ético dentro de la organización?	10	5	No disponen de un código de ética, ni políticas y normas sobre comportamiento ético, los trabajadores se guían por sus propios valores.
3	¿Los trabajadores de bodega conocen y comprenden qué comportamientos y actividades están permitidas, y cuáles no lo están dentro de la organización?	10	8	Algunos trabajadores ni siquiera tienen contrato, la mayor parte de disposiciones se establecen de forma verbal, en algunos casos se emiten memos y se publican en la cartelera de la empresa.
4	En la composición de la jefatura de bodega se consideran aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación académica ✓ Experiencia en el campo 	10	8	No se considera indispensable la formación académica, sin embargo la experiencia, y conocimiento acerca del manejo y control de inventario en la Bodega si se toma en cuenta
5	¿Se ha previsto mecanismos de seguridad para proteger al área de bodega, de riesgos como: robos, incendios, accidentes de trabajo de los trabajadores?	10	8	Existen seguros contra robos e incendios, en los equipos e instalaciones de la empresa, no obstante no se han previsto seguros de fidelidad contra accidentes
TOTAL		50	34	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino Fono: (03)280 5560 Móvil: 0984669493 Mail: sai_audidores@yahoo.es	ELABORADO POR: ALQT	FECHA: 18/10/2011
	REVISADO POR: BRMJ	FECHA: 28/05/2011



CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

PT= PONDERACIÓN TOTAL

$$CR = (CT \times 100) / PT$$

$$CR = (34 \times 100) / 50$$

CR= 68%

PONDERACIÓN Y ANÁLISIS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15%- 50%	ALTO	BAJA
51%-59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60%-66%	MODERADO	MODERADA
67%-75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76%-95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS

NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

El 68% es considerado como la existencia de un riesgo moderado bajo, es decir la incidencia en hallazgos negativos se ve reducida.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBELFLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG.
DP 1/4

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR OBTENIDO
1	Rentabilidad Global	Utilidad bruta/activo global	Utilidad bruta vs. activos totales	100%	112%

Rentabilidad Global = Utilidad bruta / Activo Global

Rentabilidad Global = 286722,12 / 250163,31

Rentabilidad Global = 1,12 * 100%

Rentabilidad Global = 112%

La utilidad neta excede en el 12% al total del activo, lo cual demuestra la rentabilidad del negocio, se recupera la inversión sobre el giro propio del negocio con tendencia creciente.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG.
DP 2/4

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR ÓPTIMO	VALOR OBTENIDO
2	Rendimiento del capital ajeno	Ventas / total pasivos	Rendimiento del negocio sobre deuda	100%	141%

Rendimiento del capital ajeno = Ventas / Total Pasivos

Rendimiento del capital ajeno = 422830,24 / 299687,73

Rentabilidad Global = 1,41 * 100%

Rentabilidad Global = 141%

Del 100% de los pasivos o apalancamiento que posee la empresa son superadas por el 41% más, en ventas, lo que denota que la empresa tiene capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino Fono: (03)280 5560 Móvil: 0984669493 Mail: sai_audidores@yahoo.es	ELABORADO POR: ALQT	FECHA: 18/10/2011
	REVISADO POR: BRMJ	FECHA: 28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**AIG.
DP 3/4**

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
3.	Eficacia	metas cumplidas / metas programadas	metas cumplidas / metas programadas	75%

Eficacia = metas cumplidas / metas programadas

Eficacia = 9 / 12

Eficacia = 75%

Como se puede apreciar en el indicador de eficacia muestra que el cumplimiento de metas el cual representa un 75%, lo que es favorable para la empresa florícola, sin embargo es indispensable continuar con planificaciones ya que estas ayudan a cumplir con los objetivos empresariales.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:

ALQT

FECHA:

18/10/2011

REVISADO POR:

BRMJ

FECHA:

28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
INDICADORES DE GESTIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG.
DP 4/4

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
4.	Producción media por trabajador	Producción / Número de trabajadores	Producción vs Número de trabajadores	388

Producción media por trabajador = Producción / Número de trabajadores

Producción media por trabajador = 12813/ 33

Producción media por trabajador = 388

Como se aprecia en el indicador en el transcurso del tiempo ha aumentado la relación entre el volumen vendido y la magnitud del trabajo incorporado que es 388, ello significa que el producto promedio del trabajo mejora.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



CÉDULA NARRATIVA

PRODUCCIÓN

Se observa ausencia de procedimientos de control, tales como revisión de calidad en cada subproceso, como aprobación del Jefe de Producción:

Una vez que las flores son cortadas, existe falta de capacitación en el área de cosecha y post-cosecha ya que el margen de errores que se cometen es alto, esto también es causa de la falta de control de calidad, es decir, no se realiza una revisión minuciosa de la calidad y es necesario incurrir en reprocesos.

COMENTARIO DEL FUNCIONARIO RESPONSABLE DE CONTROL DE CALIDAD

Una vez que el producto terminado ingresa a bodega para el control de calidad, se presentan varios factores que inciden en una calidad insatisfactoria de flores, por lo cual, son desechados debido a la perecibilidad del producto.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



FALTA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

REF.	HALLAZGO
Condición	Según el análisis a las operaciones y actividades realizadas en la planta de producción de la empresa, observe que el proceso de fabricación no tiene establecido controles específicos de calidad en las etapas de cosecha y post-cosecha.
Criterio	Para asegurar óptimos estándares de calidad del producto terminado, se debe tener un adecuado acabado y para ello es indispensable que el personal efectúe una revisión minuciosa de su trabajo y se lo capacite constantemente al respecto.
Causa	La falta de capacitación al personal sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos; además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para la fabricación.
Efecto	En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo: los responsables de cada sección no efectúan verificaciones de calidad de manera minuciosa.
Recomendación	El jefe del departamento de producción debe realizar una revisión prolija del trabajo realizado por el personal de la sección de post-cosecha.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**PA.
DC1/1**

PROGRAMA DE AUDITORÍA DPTO. COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVOS:3333

- ✓ Evaluar el control interno y determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, a fin de seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/ PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
PROCEDIMIENTOS				
1	Evalué el sistema de control interno del componente de comercialización, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	C.C.I	ALQT	
2	Aplice indicadores de gestión para evaluar el nivel de Ventas, Rotación de cartera de clientes, Ventaja competitiva, Calidad del producto del componente de comercialización.	I.G	ALQT	No se utilizan indicadores de gestión.
3	Realizar una cédula narrativa del proceso de comercialización.	C.D	ALQT	El proceso con el que se maneja en la florícola no es el adecuado
4	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, y recomendaciones.	H.H	ALQT	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DPTO.
COMERCIALIZACIÓN**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo?		√		No cuenta el Dpto. con objetivos.
2	¿Se realizan proyecciones periódicas?	√			Se realizan una vez al año.
3	¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuadas para atender las prioridades de comercialización?	√			
4	¿Cuenta la empresa con precios estimados de la competencia?	√			
5	¿Existe una evaluación de las ventas?		√		No únicamente en el Balance de Resultados se presenta la información.
6	¿Tiene una planeación para ganar nuevos mercados?	√			

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011

MATRIZ DEL CONTROL INTERNO

N°	CONTROLES BÁSICOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	POND.	CALIF.	OBSERVACIONES
1	¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazo?	10	8	No se encuentran definidos
2	¿Se realizan proyecciones periódicas?	10	9	
3	¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuadas para atender las prioridades de comercialización?	10	9	
4	¿Cuenta la empresa con precios estimados de la competencia?	10	8	Solo hay una persona que coordina la comercialización
5	¿Existe una evaluación de las ventas?	10	5	Se carece de evaluaciones
6	¿Tiene una planeación para ganar nuevos mercados?	10	8	No existe
TOTAL		60	47	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CT= CALIFICACIÓN TOTAL

PT= PONDERACIÓN TOTAL

$$CR = (CT \times 100) / PT$$

$$CR = (47 \times 100) / 60$$

CR= 78%

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51% - 59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60% - 66%	MODERADO	MODERADA
67% - 75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76% - 95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS

NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

Se ha obtenido el resultado del 78%, lo cual representa un nivel de confianza alto y un riesgo bajo. En el análisis efectuado por tener este nivel de confianza es indispensable seguir manteniendo mencionados controles básicos.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**AIG
DC1/4**

INDICADORES DE GESTIÓN

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	VALOR	INTERPRETACIÓN
1	Ventas	Ventas realizadas / ventas proyectadas	76,87%	Las ventas realizadas en función de las proyectadas se cumplen en un 80%.

Ventas = Ventas realizadas / ventas proyectadas

Ventas = 422830.24/550000

Ventas = 76.87%

Las ventas realizadas en función de las proyectadas se cumplen en un 76,87% lo que es favorable para la rentabilidad de la empresa, debido a la competencia existente en el mercado.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

**AIG
DC2/4**

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
2	Rotación de cartera de clientes	Clientes nuevos / clientes antiguos	Clientes nuevos vs clientes antiguos	6.41%

Rotación de cartera de clientes = Clientes nuevos / clientes antiguos

Rotación de cartera de clientes = 5/78

Rotación de cartera de clientes = 6.41%

La cartera de clientes se ha incrementado en un 6.41%. Se recomienda que se extienda la flor de exportación al mercado europeo, puesto que la mayor parte está dirigido hacia los EE.UU.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
DC3/4

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
3	Ventaja competitiva	Precios Sanbel Flowers - promedio precios competencia	Precios Sanbel Flowers vs promedio precios competencia	\$ 0.02

Ventaja competitiva = (Precios Sanbel Flowers - promedio precios competencia)

Ventaja competitiva = (2.48-2.50)

Ventaja competitiva = \$ 0,02

La ventaja competitiva en cuanto a precio es que "SANBEL FLOWERS" con respecto al promedio de precios del sector productivo, es menor en \$0.02. Esto es bueno para la empresa ya que al vender en altos volúmenes pueden optar por adquirir a la empresa.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
DC4/4

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
4	Productividad	Clientes satisfechos – clientes insatisfechos	Clientes satisfechos vs clientes insatisfechos	100%

Productividad= Clientes satisfechos - clientes insatisfechos

Productividad= 83-73

Productividad= 10

Del resultado obtenido 10 de los clientes se encuentran insatisfechos con el tiempo y el producto entregado, lo que denota la utilización del método JAT (Just at time), es decir, justo a tiempo.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011

CÉDULA NARRATIVA

Realmente casi todas las ventas se efectúan por medio de teléfono, internet, Messenger, Skype, etc., debido a que la cartera de clientes en su mayoría es antigua. La encargada de atender los pedidos es la Srta. Carla Zurita. En lo que respecta a los clientes nuevos se acercan directamente a las oficinas o a la planta de producción para manifestar su intención de compra.

Quién aprueba los nuevos clientes: Gerencia es la encargada de aprobar a los nuevos clientes.

POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN

PAGO ANTICIPADO

Se recibe y procesa el pedido. Se envía factura al cliente para trámite de transferencia o pago con cheque del saldo de la(s) factura(s) respectiva(s).

CRÉDITO:

Se recibe, procesa y despacha el pedido. El cliente tendrá 60 días –a partir de la fecha de entrega de mercadería en aduana + 5 días- para cancelar el saldo de la(s) factura(s) respectiva(s).

CONDICIONES ESPECIALES:

Para el caso particular de negociar –en común acuerdo- inventarios de productos especiales (controlados, por vencimiento de registro o irregularidades en producción) se establecerá el plazo de crédito en beneficio mutuo, para la negociación específica.

<p>Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino Fono: (03)280 5560 Móvil: 0984669493 Mail: sai_auditores@yahoo.es</p>	<p>ELABORADO POR: ALQT</p>	<p>FECHA: 18/10/2011</p>
	<p>REVISADO POR: BRMJ</p>	<p>FECHA: 28/05/2011</p>



NO EXISTE LA FUERZA DE TRABAJO NECESARIA PARA EL ÁREA DE VENTAS

REF.	HALLAZGO
Condición	Sólo existe una persona encargada en el área de ventas.
Criterio	Una empresa debe contar con la fuerza laboral de ventas suficiente para poder incrementar el volumen de las mismas.
Causa	No poder cumplir con la demanda.
Efecto	Reducción de la utilidad de la empresa.
Recomendación	Se recomienda a Gerencia contratar nuevo personal 1 asistente de ventas para que colabore con las tareas que se vienen desempeñando en mencionado departamento.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBCOMPONENTE DE
CONTABILIDAD**

OBJETIVOS:

- ✓ Realizar la ejecución de la auditoria al sub-departamento de contabilidad analizando la documentación e información obtenida.
- ✓ Evaluar el control interno, y aplicar indicadores de gestión, para obtener evidencias necesarias.

N°	DESCRIPCIÓN	REF/PT	ELAB. POR	OBSERVACIONES
PROCEDIMIENTOS				
1	Evalué el sistema de control interno del sub- componente de contabilidad, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	C.C.I	ALQT	
2	Aplice indicadores de gestión para evaluar el nivel de Eficiencia Presupuestal, Rotación de cuentas por cobrar, Días de Ventas Pendientes, Razón de apalancamiento del sub-departamento de contabilidad.	I.G	ALQT	No se utilizan indicadores de gestión.
3	Realice una cédula narrativa para el proceso de contabilidad y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	C.D	ALQT	El proceso con el que se maneja en la florícola no es el adecuado
4	Realice entrevistas a la contadora.	H.H	ALQT	
5	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, condiciones y recomendaciones.	C.C.I	ALQT	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

C.C.I.
SC1/1

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE DE CONTABILIDAD

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	Se cuenta con un sistema confiable para el desarrollo de las actividades contables.	✓			
2	Todo el registro contable cuenta con la firma de elaboración y autorización.		✓		
3	El personal del departamento tiene el perfil adecuado.		✓		
4	Se realizan conciliaciones bancarias.	✓			
5	El sistema de archivo de la documentación es adecuado y esta actualizado.		✓		
6	Se capacita al personal constantemente	✓			
7	Se realizan confirmaciones periódicas de cartera.	✓			
8	Se realiza las declaraciones de impuestos en las fechas adecuadas	✓			
9	Existen manuales para los procesos contables.	✓			
10	La comunicación entre los departamentos es eficiente.		✓		

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

MECI
SC1/2

MATRIZ EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	CONTROLES BÁSICOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	POND.	CALIF	OBSERVACIONES
1	Se cuenta con un sistema confiable para el desarrollo de las actividades contables.	10	7	El sistema admite manipulación de fechas en ingresos de datos.
2	Todo los registros contables cuenta con la firma de elaboración y autorización	10	6	No todos
3	El personal del departamento tiene el perfil adecuado	10	8	Revisado en las carpetas personales de los miembros de la unidad contable, comparados con el perfil requerido, se determinó que el 20% de los mismos no cumple con los requisitos.
4	Se realizan conciliaciones periódicas	10	7	Se realizan solo de las cuentas de importantes.
5	El sistema de archivo de la documentación es adecuado y esta actualizado	10	7	No existe responsable del archivo.
6	Se está actualizando al personal constantemente	10	7	El plan capacitación se cumple en un 70%
7	Se realizan arqueos periódicos de cartera	10	7	Se cumple con un periodo bimestral

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**MECI
SC 2/2**

MATRIZ EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	CONTROLES BÁSICOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	POND.	CALIF	OBSERVACIONES
8	Se realiza las declaraciones de impuestos en las fechas adecuadas	10	7	Si con ligeros retrasos
9	Existen manuales para los procesos	10	5	No se cuenta con manuales de procesos
10	La comunicación entre los departamentos es eficiente.	10	6	Se ha determinado que el flujo de la información no está definido claramente
	TOTAL	100	67	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= CALIFICACIÓN DEL RIESGO
CT= CALIFICACIÓN TOTAL
PT= PONDERACIÓN TOTAL

$$CR = (CT \times 100) / PT$$

$$CR = (67 \times 100) / 100$$

CR= 67% MODERADO

PONDERACIÓN Y ANÁLISIS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15%- 50%	ALTO	BAJA
51%-59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60%-66%	MODERADO	MODERADA
67%-75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76%-95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS

NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

Se obtuvo una ponderación que equivale al 67% que representa un nivel de confianza moderado alta, y moderado lo que indica que el flujo de información no está definido claramente.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**AIG
SC1/4**

INDICADORES DE GESTIÓN

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
1	Eficiencia Presupuestal	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) * 100$	Presupuesto ejecutado vs. Presupuesto asignado	99,35%

$\text{Eficiencia Presupuestal} = \text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado} * 100\%$

$\text{Eficiencia Presupuestal} = (136108.12 / 137000) * 100\%$

$\text{Eficiencia Presupuestal} = 99,35\%$

El cumplimiento del presupuesto está dado en el 99,35%, lo cual es aceptable, ya que denota una planificación de los gastos a realizar muy acertada por parte de la contadora.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
SC2/4

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
2	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas / Cuentas por Cobrar	Ventas vs. Cuentas por cobrar año	0.70

Rotación de cuentas por cobrar = Ventas / Cuentas por Cobrar
Rotación de cuentas por cobrar = 422830.24 / 601116.64
Rotación de cuentas por cobrar = 0.70

Del 100% de cuentas por cobrar el 0.7 veces corresponde a ventas, es decir la mayoría de ventas se realiza a crédito.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
SC3/4

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
3	Días de Ventas Pendientes	360 / Rotación cuentas por cobrar	360 vs Rotación de cuentas por cobrar	1 año 5 meses

Días de Ventas Pendientes= 360 vs Rotación de cuentas por cobrar

Días de Ventas Pendientes = 360 / 0.70

Días de ventas Pendientes = 1 año 5 meses

La empresa cobra cada año y cinco meses, es decir el ciclo de operación de la empresa, tiene esta fase demasiado extensa, lo que no le permite una recuperación adecuada del capital.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**AIG
SC3/4**

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
4	Razón de apalancamiento	Pasivos total / total activo	Pasivo Total vs Total Activo	0.91

Razón de Apalancamiento = Pasivos Total / Total Activo

Razón de Apalancamiento = 229687.73 / 250263.31

Razón de Apalancamiento = \$ 0.91

Por cada \$ 1 en activos que posee la empresa \$ 0,91 en deudas, es decir la empresa tiene una estrategia agresiva de apalancamiento, ya que se endeuda en casi el valor total de los recursos propios de la empresa, en este caso los activos.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

CD
SC1/2

CÉDULA NARRATIVA DEL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

PROCESO:

- ✓ Elabora comprobantes contables diarios y mensuales.
- ✓ Elabora conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la empresa.
- ✓ Elabora todo lo concerniente a la nómina del personal como roles de pago, liquidaciones, provisiones, cuentas por cobrar a empleados, entre otros.
- ✓ Realiza el movimiento diario de caja - bancos y mantiene actualizados sus archivos.
- ✓ Elabora las retenciones en la fuente, lleva su registro y preparar el informe para su cancelación, así como los reportes para cancelación de otros impuestos pertinentes.
- ✓ Realiza periódicamente el inventario de bodega. Igualmente el inventario de equipos y enseres.
- ✓ Lleva los auxiliares de las diferentes cuentas y los anexos respectivos.
- ✓ Mantiene actualizados los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar y presenta informes periódicos o cuando se los solicite.
- ✓ Elabora cheques y comprobantes de egreso previa la autorización respectiva
- ✓ Archiva la documentación relativa a Contabilidad.
- ✓ Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones contables realizadas.
- ✓ Revisar y verificar que los requisitos contables y los soportes sean verídicos y consistentes con la aplicación respectiva.
- ✓ Realiza los cálculos correspondientes a las retenciones de impuesto a la renta, aportes al IESS y pago de los mismos.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**CD
SC2/2**

- ✓ Actualiza en el sistema que dispone la empresa, toda la información contable que se genere diariamente y todos los archivos físicos de respaldo a las transacciones.
- ✓ Revisa la correcta contabilización de toda la documentación generada por la actividad de la florícola.
- ✓ Elabora un Balance General, un Estado de Resultados y un Estado de Flujo de Efectivo, con la periodicidad que requiera la Gerencia o cualquier otro Organismo de Control; observando los Principios de Contabilidad de General Aceptación, así como las NEC.
- ✓ Proporciona información contable y financiera a sus superiores.

OBSERVACIONES:

En el departamento contable se evidencia incumplimiento en los plazos de cobranza, ya que la cartera de crédito tarda demasiado en recuperarse, por lo que se recomienda reestructurar las políticas crediticias.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



ENTREVISTA

Cargo: Contadora
Entrevistador: Ana Quishpe
Fecha: 04-11-2011
Hora: 09H30
Objetivo: Conocer el ambiente laboral y el manejo contable
Tiempo estimado de la Entrevista: 30 min.

1.- ¿Según su opinión cómo es el ambiente en la empresa?

En la florícola llevo trabajando cerca de 5 años, mi apreciación es que existe un clima organizacional tranquilo, todos los trabajadores de la empresa tenemos una relación cordial de compañerismo, formamos un equipo de trabajo integrado; la comunicación con los directivos es muy cercana, está sustentada en valores elementales como el respeto, la responsabilidad y la solidaridad; cuando los trabajadores hemos tenido algún conflicto familiar y requerimos ayuda económica la empresa nos ha facilitado tanto permisos como anticipos para solventar la situación. La empresa ha incluido actividades recreativas como el deporte, para fomentar la unión y motivación; y programas especiales para la navidad, día del trabajo, entre otros.

2.- ¿Cree Usted que el sistema florisof con el trabajan le da una confiabilidad alta?

Pienso que no ya que el sistema es bastante deficiente, haría falta implementar algunos puntos importantes para manejanos de una manera más precisa o implementar un nuevo sistema aunque sería costoso

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR: ALQT
FECHA: 18/10/2011

REVISADO POR: BRMJ
FECHA: 28/05/2011



3.- ¿Usted tiene un control sobre el acceso a registros de personal, nóminas, documentos importantes y lugares de procesos?

No, realmente no está restringido, todos tenemos el acceso a cualquier información o lugar.

4.- ¿Se realiza mensualmente el seguimiento al comparativo de los gastos presupuestales vs los gastos reales incurridos?

No, se efectúa las comparaciones y explicaciones necesarias entre el presupuesto y lo real.

5.- ¿El archivo contable es adecuado?

No se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación contable.

Comentario

En mi opinión es indispensable contar con un sistema contable que satisfaga las necesidades de la empresa ya que al tener otro sistema actualizado se puede mejorar la productividad e inclusive contar con un mayor control tanto en lo físico como virtual. En lo que respecta al ambiente laboral es idóneo existe compañerismo por lo que se fomenta el trabajo en equipo mismo que ayuda al logro de los objetivos de la empresa.

Al tener un sistema contable deficiente no puede la gerencia tomar decisiones acertadas y oportunas.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



INEXISTENCIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

REF.	HALLAZGO
Condición	La empresas "SANBEL FLOWERS", no ha diseñado, ni se encuentra aplicando una planificación estratégica, los planes preparados por gerencia son tácticos se extienden para el ejercicio de un año.
Criterio	Al no disponer de una planificación estratégica no se puede evaluar en qué medida se han alcanzado los objetivos, y qué acciones debe realizar cada departamento de la organización con el propósito de conseguirlos.
Causa	Esto se debe a la falta de interés por parte de la Gerencia de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a la compañía de forma organizada.
Efecto	La florícola no cuenta con planificación estratégica, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los trazados de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.
Recomendación	<ol style="list-style-type: none">1. Delegar una comisión conformada por los jefes de cada departamento de la empresa, la misma que realizará un análisis situacional de la organización, establecerán el plan estratégico de la misma que incluirá planes de capacitación, evaluación, contingencias, implementación de sistemas informáticos y costos definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa.2. Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la organización; y que conozcan para qué fines trabajan día a día.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN
ADECUADO**

REF.	HALLAZGO
Condición	Producto de nuestro examen se evidenció que el sistema de información administrativa y contable implementado, no satisface las necesidades de la empresa, no apoya al control de inventarios, administración de información del departamento contable, los trabajadores que manejan el sistema, no están conformes con los resultados, ni el funcionamiento del mismo; pues tiene varias fallas y no genera confianza.
Criterio	Existe la necesidad de que una organización, se automatice con el fin de obtener información confiable, oportuna y cooperar a la eficiencia en el trabajo del departamento, el mercado ofrece sistemas informáticos, para todo tipo de empresas, con precios bajos, facilidad de compra y servicios de capacitación, implementación, mantenimiento y actualización.
Causa	La empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma manual.
Efecto	La compañía cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de contabilidad, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en tareas encomendadas, dificulta en el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.
Recomendación	<p>Al Gerente General de “SANBEL FLOWERS”S.A</p> <p>Invertir en la adquisición de un nuevo sistema de información financiero confiable que apoye a la ejecución de las funciones del departamento contable y en si la organización a incrementar su eficiencia en operaciones y confiabilidad en la información, contribuyendo a la toma efectiva de decisiones en torno a la conformación del presupuesto.</p> <p>Contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoyará en el trabajo, previniendo retrasos en la presentación de los Estados Financieros, mejorará el sistema de facturación, y la contabilización de compras, pagos y cartera, obteniendo estados financieros con corte en cualquier momento, además generará anexos transaccionales y reportes financieros de ventas, compras, cobros, pagos, descuentos, anticipos a empleados, entre otros.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO CONTABLE

REF.	HALLAZGO
Condición	Es indispensable que el personal efectúe una revisión minuciosa de su trabajo y se lo capacite constantemente al respecto.
Criterio	La falta de capacitación al personal sobre, además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para el proceso contable.
Causa	En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo, los responsables del departamento no efectúan verificaciones de los procesos de manera minuciosa y entregan resultados ineficientes.
Efecto	En el proceso contable no se tiene establecido controles que ayuden evitar las deficiencias que deberían ser corregidas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal en el área, la inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia resultados ineficientes en el trabajo solicitado.
Recomendación	Al Gerente General Definir una política de capacitación y entrenamiento al personal, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a trabajadores en los procesos contables permitiendo mejorar su desempeño y evitar errores. Al contador Revisar la calidad del trabajo antes de entregar al jefe inmediato, verificando que se encuentre libre de errores; esto permitirá evitar pérdidas de tiempo, supervisar constantemente el trabajo del personal de apoyo, especialmente de los aprendices. Realizar un reporte mensual de los resultados obtenidos, con la finalidad de obtener información importante respecto a la incidencia de complicaciones que se presentan, para tomar las medidas y correcciones adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR: ALQT
FECHA: 18/10/2011

REVISADO POR: BRJM
FECHA: 28/05/2011



PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS:

- ✓ Realizar la ejecución de la auditoría analizando la documentación e información obtenida, realizando la evaluación de control interno, aplicando indicadores de gestión y financieros, para obtener evidencia necesaria que sustente los hallazgos encontrados durante el examen.

N°	Descripción	Ref./PT	Elab. Por	Observaciones
PROCEDIMIENTOS				
1	Evalué el sistema de control interno del sub-componente de recursos humanos, verificando la documentación de soporte versus el marco legal que dispone la empresa.	C.C.I	ALQT	
2	Aplique indicadores de gestión para evaluar el nivel de Fuentes de Reclutamiento, Personal Reclutado, Personal no Evaluado, Capacitación de personal del Sub-componente de recursos humanos	I.G	ALQT	No se utilizan indicadores de gestión.
3	Realice una cédula descriptiva para el proceso de selección recursos humanos y establezca posibles observaciones que pudieran presentarse.	C.D	ALQT	El proceso con el que se maneja en la florícola no es el adecuado
4	Plasme las observaciones presentadas bajo el siguiente esquema: condición, criterio, causa, efecto, condiciones y recomendaciones.	H.H	ALQT	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

C.C.I.
RH1/1

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEL SUBCOMPONENTE
RECURSOS HUMANOS**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
1	El área de recursos humanos administra en función de planes y metas?		✓		
2	Las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo están actualizadas?		✓		
3	Se ha realizado la verificación de datos con los curriculum?	✓			
4	Existe un archivo de la información del personal y contratos laborales?	✓			
5	Se da a conocer a los trabajadores sobre los deberes y derechos que poseen en la empresa?	✓			
6	¿La entidad cuenta con medios de comunicación que lleguen a sus empleados?	✓			

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



**EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**MECI
RH
1/1**

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

N°	CONTROLES BÁSICOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	POND.	CALIF.	OBSERVACIONES
1	El área de recursos humanos administra en función de planes y metas?	10	3	No posee planificación estratégica, solo táctica.
2	Las descripciones y requisitos de los puestos de trabajo están actualizadas?	10	0	No se ha realizado planificación por parte del área
3	Se ha realizado la verificación de datos con los curriculum?	10	10	
4	Existe un archivo de la información del personal y contratos laborales?	10	10	
5	Se da a conocer a los trabajadores sobre los deberes y derechos que poseen en la empresa?	10	9	
6	La entidad cuenta con medios de comunicación que lleguen a sus empleados?	10	7	
	TOTAL	60	39	

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



CALIFICACIÓN DEL RIESGO

CR= CALIFICACIÓN DEL RIESGO
CT= CALIFICACIÓN TOTAL
PT= PONDERACIÓN TOTAL

CR =(CT x100)/PT
CR =(39x100)/60
CR= 65%

PONDERACIÓN Y ANÁLISIS

NIVEL DE RIESGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJA
51%-59%	MODERADO ALTO	MODERADA BAJA
60%-66%	MODERADO	MODERADA
67%-75%	MODERADO BAJO	MODERADA ALTA
76%-95%	BAJO	ALTA

RESULTADOS	
NIVEL DE RIESGO	MODERADO BAJO
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA ALTA

El 65% representa un riesgo moderado bajo y una confianza moderada, lo que implica que los controles internos en su mayoría son los adecuados, sin embargo es necesario que los requisitos de los puestos y funciones se realicen en forma actualizada.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono:(03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_auditores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
RH1/4

INDICADORES DE GESTIÓN

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
1	Fuentes de Reclutamiento	(Fuentes de Reclutamiento utilizadas/Total de fuentes establecidas)*100	Fuentes de Reclutamiento utilizadas vs Total de fuentes establecidas* 100%	100%

Fuentes de Reclutamiento = (Fuentes de Reclutamiento utilizadas/Total de fuentes establecidas)*100

Fuentes de Reclutamiento = 2 / 2

Fuentes de Reclutamiento = 100%

Se cumple en un 100% con las fuentes de reclutamientos establecidas por la empresa tratando que en cada campo se logre captar el personal más capacitado utiliza la empresa la Gaceta y el Internet.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono:(03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORIA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
RH 2/4

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
2	Personal Reclutado	(Personal Contratado/Personal Reclutado)*100	Personal Contratado vs Personal Reclutado	33.33%

Personal Reclutado = Personal Contratado/Personal Reclutado

Personal Reclutado = (5/15)*100

Personal Reclutado = 33.33%

Un 33.33% de personal nuevo se ha reclutado para las diferentes áreas de la Empresa SANBELFLOWERS, viendo los más idóneos en lo que respecta a la selección del personal.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA “SANBEL FLOWERS”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
RH 3/4

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
3	Personal no Evaluado	(Personal Contratado/ Total personal Evaluados) - 100	Personal Contratado vs Total personal Evaluados	25 %

Personal no Evaluado = (Personal Contratado/ Total personal Evaluados) - 100

Personal no Evaluado = (5/4) *100 - 100

Personal no Evaluado =25%

La estimación del personal de no evaluados corresponde al 25% ya que no se cuenta con un presupuesto para cubrir la totalidad del sistema de evaluación, por lo tanto no se puede conocer la calidad y cantidad de conocimientos de todo el personal que se integra en la empresa “SANBEL FLOWERS”.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono:(03)280 5560
Móvil:0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



EMPRESA "SANBEL FLOWERS"
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

AIG
RH 4/4

Nº	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	FÓRMULA DEL INDICADOR	VALOR OBTENIDO
4	Capacitación de personal	(Personas capacitadas / Total personas seleccionadas) * 100	Personas capacitadas vs Total personas seleccionadas	30,30%

Capacitación de personal = Personas capacitadas / Total personas desempeñan el trabajo

Capacitación de personal = $(10 / 33) * 100$

Capacitación de personal = 30,30%

El porcentaje de capacitación al personal es del 30,30 %. Esto quiere decir que no hay una capacitación a todo el personal lo que impide contar con un Recurso Humano calificado en la Empresa SAMBEL FLOWERS.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



CÉDULA NARRATIVA DEL SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS

PROCESO 1: Solicitud de requerimiento del personal

Se recibe requerimiento de personal por parte del área que lo requiere, y proporciona perfil del cargo para establecer condiciones específicas y apertura de vacante.

PROCESO 2: Reclutamiento de Personal

Se inicia cuando existe una determinada vacante, la empresa intenta llenar con nuevo personal. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- ✓ Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.
- ✓ Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- ✓ Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado.

PROCESO 3: Selección del Personal

El proceso de selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitante debe ser contratado. El proceso inicia en el momento en que el área solicita nuevo personal y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Para de seleccionar al personal idóneos se realiza las siguientes actividades:

- ✓ Recepción preliminar de currículos
- ✓ Entrevista de selección
- ✓ Verificación de datos y referencias

d) PROCESO 4: Contratación

- ✓ Elaboración de contrato de trabajo por parte del área de Jurídico.
- ✓ Firma del contrato por parte del nuevo empleado.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011



FALTA DE MINUCIOSIDAD EN LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

REF.	HALLAZGO
Condición	Se analizó la documentación que respalda el proceso de selección y contratación del personal de los últimos 10 empleados contratados por la Empresa; los cuales tres empleados ingresaron sin rendir los respectivos exámenes y dos empleados fueron seleccionados a pesar de haber reprobado.
Criterio	Los empleados serán seleccionados únicamente rindiendo y aprobando los respectivos exámenes, en los que se evalúa la capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad.
Causa	Lo antes mencionado se debe a que no hay una correcta supervisión por parte del Gerente de Recursos Humanos a los responsables del proceso de selección del personal.
Efecto	Es por lo expuesto que el personal seleccionado no se encuentra correctamente evaluado con respecto a su capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad, afectando así al cumplimiento de los objetivos de las Áreas y la Empresa.
Recomendación	Al Jefe Recursos Humanos es indispensable difundir y aplicar un adecuado proceso de selección, siendo necesario pruebas de ingresos como requisito para ingresar a la Empresa.

Dirección: Félix Valencia y Calixto Pino
Fono: (03)280 5560
Móvil: 0984669493
Mail: sai_audidores@yahoo.es

ELABORADO POR:
ALQT

FECHA:
18/10/2011

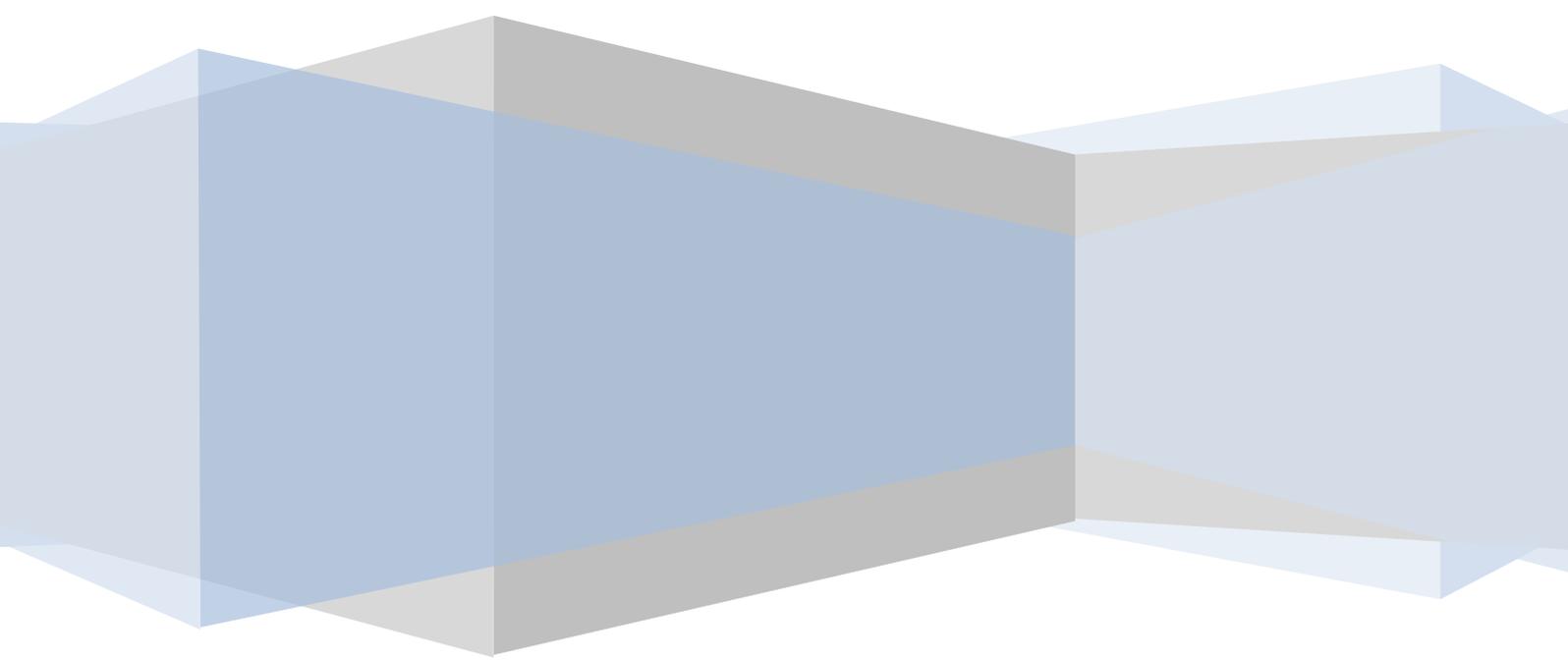
REVISADO POR:
BRMJ

FECHA:
28/05/2011

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “SANBEL FLOWERS” CIA. LTDA

**PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2010**

Sra. Ana Lucía Quishpe Tenorio



INFORME

Latacunga 30 de noviembre, 2011

Señores
ACCIONISTAS DE LA EMPRESA “SANBEL FLOWERS” CIA LTDA
Presente.-

De mi consideración:

En el proceso de planificación y ejecución de la presente Auditoría de Gestión al proceso del departamento de producción, comercialización y administrativo; de la empresa “SANBEL FLOWERS” por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010, se han analizado las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en los departamentos antes mencionados; con el propósito de determinar el alcance de los procedimientos y pruebas de Auditoría, para expresar conclusiones y recomendaciones sobre la eficiencia, eficacia y economía del proceso en la empresa.

Se incluyen comentarios en relación a varios asuntos administrativos que deben observarse y corregirse, para lo cual se pone a su consideración las respectivas recomendaciones.

Este informe está dirigido únicamente para información y uso de la Gerencia y otros miembros de la empresa, no debe ser utilizado para otro propósito.

Atentamente,

Quishpe Tenorio Ana Lucía
Egresada
C.C.: 0503266652

RESUMEN DE LOS HALLAZGOS POR DEPARTAMENTO

Como resultado a la evaluación de la Auditoría de Gestión, dentro de los hallazgos más relevantes se detalla a continuación de los departamentos de producción, comercialización y administración:

Componente: Departamento de Producción

Falta de control de calidad en el departamento de producción se carece de controles en el proceso productivo.

Componente: Departamento de Comercialización

No existe la fuerza de trabajo necesaria para el área de ventas, de acuerdo al examen realizado una empresa solo existe una persona encargada de mencionado departamento, lo cual es insuficiente para cubrir todas las actividades es aquí donde se produce demoras.

Componente: Departamento Administrativo

Subcomponente: Contabilidad

Carencia de planificación estratégica, los planes establecidos son emitidos en base a disposiciones verbales.

Inexistencia de procedimientos de control en el proceso contable, se carece de cuestionarios de control interno para las cuentas caja, bancos.

Componente: Departamento Administrativo

Subcomponente: Recursos Humanos, falta un proceso adecuado de selección y reclutamiento de personal.

INFORME

Latacunga 30 de noviembre, 2011

Doctor

Patricio Sánchez

**GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “SANBEL FLOWERS” CIA.
LTDA**

Presente.

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a la empresa “SAMBEL FLOWERS”, por el período comprendido en el 1 de enero al 31 de diciembre de 2010; siguiendo las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGAS, que es indispensable que el auditor tenga un conocimiento general.

El objetivo del presente informe es proporcionar a la administración de la empresa una visión general para el logro de los objetivos y que los mismos se sujeten a la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en base al cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas, considerando que solo pueden aportar un grado de seguridad razonable, en lo que respecta a la gestión administrativa de la empresa.

Atentamente,

Quishpe Tenorio Ana Lucia
Egresada
C.C.: 0503266652

ÍNDICE

1. CAPITULO I.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1 Objetivos de la Auditoría

1.2 Alcance de la Auditoría

1.3 Base legal

2. CAPITULO II.- INFORMACIÓN DE LA IDENTIDAD

2.1 Misión

2.2 Visión

2.3 Objetivos de la empresa.

2.4 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.5 Estructura Orgánica

2.6 Funcionarios principales.

3. CAPÍTULO III.- RESULTADOS

1. CAPÍTULO I

1.1 OBJETIVOS:

La Auditoría de Gestión al departamento administrativo, comercialización y productivo de “SANBEL FLOWERS”, se realiza en cumplimiento de la disposición emitida por el señor Gerente.

- ✓ Determinar y evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en los procesos de las áreas de producción y administración.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Verificar los procedimientos de control interno establecidos por la empresa.

1.2 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión está dirigida al Departamento de Producción, Comercialización y Administración (Contabilidad-Recursos Humanos), la misma que se efectuó basada en el cumplimiento de objetivos implantados en la empresa “SANBEL FLOWERS”, en lo que respecta al período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2010.

1.3 BASE LEGAL

La empresa “SANBEL FLOWERS”, se creó en 1994, en la ciudad de Latacunga, bajo las siguientes normas legales: la ley de compañías, ley de régimen tributario interno, código de trabajo, reglamentos internos.

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE “SANBEL FLOWERS CIA.
LTDA.”**

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

ARTÍCULO 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones entre la Compañía **“SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.”**, y, los **TRABAJADORES QUE PRESTEN SUS SERVICIOS A SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**, que en este Reglamento, se denominarán simplemente **“SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.”** o **“EL EMPLEADOR”**, y **“LOS TRABAJADORES”** o **“LOS EMPLEADOS Y OBREROS”**, respectivamente. Con el objeto de establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Empresa, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo.

ARTÍCULO 2.- SUJECCIÓN: Tanto **SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**, como los trabajadores se sujetan estrictamente al fiel y cabal cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno, el mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores, aspirantes o candidatos a trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera, como excusa por cualquiera de los trabajadores y/aspirantes o candidatos.

ARTÍCULO 3.- OBLIGACIONES: **SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**, y más trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que, de manera recíproca, se impongan en los contratos que suscriban entre sí.

ARTÍCULO 4.- OBLIGACIONES DE SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.: Aparte de establecidas en las leyes, son obligaciones de **SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.:**

- ✓ Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud;

- ✓ Llevar un registro actualizado en el que consten los nombres, edades, datos personales cargas familiares, antigüedad en el servicio.
- ✓ Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones,
- ✓ Tratar a los empleados o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen;
- ✓ Atender dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.

ARTÍCULO 5.- AUTORIZACIONES: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., no reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permiso, etc., que no lleve la firma del Gerente o de quien lo subrogue, salvo indicación contraria expresada en este Reglamento.

CAPÍTULO II

DE LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES

ARTÍCULO 6.- OBJETO SOCIAL Y DOMICILIO: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., tiene como objeto principal el cultivo, comercialización y exportación de flores de toda variedad. SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., tiene su domicilio principal en el sector denominado Laigua de Maldonado, parroquia de Aláquez, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

ARTÍCULO 7.- REQUISITOS DE ADMISIÓN: Constituyen requisitos para ingresar en calidad de trabajador a SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., los detallados en los Artículos posteriores y cuando SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., así lo necesite. **ARTÍCULO 8.- FACULTAD PARA CONTRATAR.-** SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., se reserva la potestad exclusiva de solicitar y admitir nuevos trabajadores a su servicio.

ARTÍCULO 9.- REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES.- Antes de la iniciación de sus servicios, los trabajadores deberán presentar, para el archivo de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., y siendo entonces estos documentos propiedad de ella, lo siguiente:

- e) Copia de la cédula de identidad;
- f) Copia del título académico, técnico o profesional, o cualquier otro requisito mínimo necesario para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- g) Copia del carnet de afiliación al I.E.S.S, en caso de estar afiliado;
- h) Copia de la Libreta Militar o documento equivalente;
- i) Los certificados de honradez y buena conducta conferidos por personas solventes; se indicará la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes;

ARTÍCULO 17.- REQUISITOS DEL CONTRATO INDIVIDUAL: Todos y cada uno de los contratos individuales de trabajo contendrán: las menciones, requisitos, declaraciones, datos, cláusulas y estipulaciones legales.

ARTÍCULO 18.- AVISO DE ENTRADA AL I.E.S.S.- SANBELFLOWERS CIA. LTDA., enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de los primeros treinta días de ingreso del trabajador, el aviso de entrada del trabajador. El aviso será firmado por el trabajador al tiempo de suscribir el contrato

CAPÍTULO III

DE LAS JORNADAS, HORAS DE TRABAJO Y REGISTRO DE ASISTENCIA

ARTÍCULO 20.- JORNADA DIARIA.- La jornada diaria ordinaria, a la que sujetarán los trabajadores de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., comenzará y terminará en su local, situado en Laigua de Maldonado, Parroquia Alaquez, de la ciudad de Latacunga, o cualquier otra finca o dependencia con la que la Empresa

contare a esa fecha. Las horas de entrada y salida constarán determinadas en el horario respectivo, según los turnos de labor establecidos o que se establecieren en lo sucesivo y de acuerdo a la Ley.

ARTÍCULO 21.- HORARIOS DE TRABAJO.- Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se comprometen a laborar de manera estricta con el horario fijado por el empleador, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro y debidamente autorizadas por la Dirección del Trabajo.

ARTÍCULO 26.- PUNTUALIDAD.- Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., asistirán con puntualidad a realizar su labor diaria, prestándose además para ello y durante la jornada, mutua cooperación para el mejor cumplimiento de sus labores y obligaciones.

ARTÍCULO 29.- SALIDAS DEL TRABAJO: Ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor sin permiso del superior jerárquico competente y autorizado para ello.

ARTÍCULO 34.- OPORTUNIDAD DEL PAGO: El pago del trabajo suplementario o de horas extras, y, el de recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con la remuneración ordinaria o a más tardar junto con la del período siguiente.

ARTÍCULO 35.- LICENCIA CON SUELDO: El Presidente o Gerente General de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., podrán autorizar licencia con sueldo en los siguientes casos: en aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del trabajador, por maternidad durante 12 semanas, de las cuales 2 deben tomarse antes del parto, por lactancia 2 horas, al principio o al final d cada jornada diaria de labor, durante 9 meses posteriores al parto, por calamidad doméstica debidamente justificada.

ARTÍCULO 39.- PAGO DE LA SEMANA INTEGRAL: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. Sólo estará obligada a remunerar el descanso semanal a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana.

ARTÍCULO 44.- ABANDONO DEL TRABAJO: El abandono del trabajo en horas de labor, sin permiso o sin justa causa, será sancionado, la primera vez, con amonestación escrita al infractor; la segunda vez, con multa y la tercera será causa suficiente.

CAPÍTULO IV

DE LOS PERMISOS

ARTÍCULO 45.- FACULTAD PARA CONCEDER PERMISOS: El Gerente y/o el Administrador de la Empresa son los únicos facultados para conceder permisos a los trabajadores, los mismos que serán por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de Autoridad ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

CAPÍTULO VI

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 54.- FUENTE DE LAS OBLIGACIONES.- Los trabajadores tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente les correspondan en el desempeño cabal y completo de sus labores, por expreso acuerdo constante en el Contrato de Trabajo, la costumbre establecida en la Empresa o en otras normas similares y por la Ley.

ARTÍCULO 55.- OBLIGACIONES: Son obligaciones del trabajador, además de las constantes en el Código del Trabajo, en el Contrato de Trabajo y en este Reglamento, las siguientes:

- g) Guardar consideración y respeto a sus superiores;
- h) Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo;
- i) Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo.
- j) Decir la verdad en toda ocasión;
- k) Procurar completa armonía e indulgencia con los superiores y los compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores;
- l) Guardar una inmejorable buena conducta en todo sentido respetando las normas de moral y disciplina;
- m) Mantener la producción de su respectiva labor dentro de los límites técnicos establecidos.
- n) Recibir y aceptar órdenes, instrucciones y correcciones relativas al trabajo y a la conducta en su verdadera intención,
- o) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde deba desempeñarlo;
- p) Hacer conocer oportunamente a sus superiores jerárquicos todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo;
- q) Suministrar, tanto a sus jefes inmediatos como al Gerente de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

CAPÍTULO VII

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 56.- PROHIBICIONES.- Además de las establecidas en el Artículo 46 del Código del Trabajo vigente en los diversos pasajes de este Reglamento, SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. Prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- f) Suspender las labores;
- g) Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado;
- h) Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado;
- i) Introducir bebidas alcohólicas o tomarlas durante las jornadas de trabajo. No se le permitirá al trabajador ingresar al local o sitio de labor; cuando estuviere bajo los efectos del alcohol, aunque no se hallare embriagado;
- j) Intervenir en actividades políticas dentro de las dependencias de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.;
- k) Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., de sus funcionarios o de sus compañeros de labor;
- l) Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo;
- m) Realizar o ejecutar en el interior de los lugares de trabajo cualquier clase de juegos de suerte o azar y de otra naturaleza;
- n) Promover algazaras, reyertas o escándalos en el lugar de trabajo.
- o) Dormir o distraerse en cualquier forma o distraer a los demás, durante el trabajo;

CAPÍTULO VIII

DE LAS SANCIONES

ARTÍCULO 58.- VISTO BUENO: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. Tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en este Reglamento Interno y a lo dispuesto en el Artículo 172 del Código de Trabajo.

ARTÍCULO 59 ATRASOS: Los atrasos serán sancionados con multa, la misma que no excederá del 10% de la remuneración diaria que perciba el sancionado.

ARTÍCULO 60.- FALTAS DE ASISTENCIA: En caso de haber repetidas e injustificadas faltas de asistencia o de puntualidad, se procederá de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 54 y en el Artículo 172 del Código del Trabajo Vigente.

ARTÍCULO 61.- DEMORA PARA COMENZAR EL TRABAJO: La demora indebida para iniciar el trabajo luego de haberse timbrado la tarjeta del reloj marcador, será sancionada, en la misma forma que la establecida para la falta de puntualidad.

CAPÍTULO IX

DE LAS VACACIONES

ARTÍCULO 63.- VACACIONES ANUALES: Todos los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de las vacaciones establecidas en la Ley, esto es a 15 días de descanso.

ARTÍCULO 64.- ELECCIÓN DE VACACIONES O PAGO: La elección entre el descanso en los días de vacaciones adicionales, es decir, un día por cada año a partir de los cinco primeros años de servicio a SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., o el pago de dinero corresponderá al trabajador.

ARTÍCULO 65.- FECHA DE PAGO: El día anterior a aquel en que el trabajador deba salir a gozar de vacaciones, SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. Liquidará y pagará la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

CAPÍTULO X

REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

ARTÍCULO 66.- MODALIDADES DE PAGO: Salvo los casos en que se convenga los pagos parciales anticipados, la remuneración se cubrirá en dinero al trabajador, directamente, o a la persona que él autorice por escrito.

ARTÍCULO 67.- REMUNERACIONES: El pago de remuneraciones corresponderá al valor fijado en los Contratos de Trabajo individuales e incluirá el valor de los días.

ARTÍCULO 68.- VIÁTICOS: El empleado que por orden de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., tuviere que movilizarse fuera del lugar habitual de su trabajo, tendrá el derecho a recibir viáticos para cubrir los gastos de viaje. Dicho empleado estará obligado a elaborar una cuenta de gastos, adjuntando los respectivos recibos, liquidando viáticos solicitando reembolso por diferencia.

ARTÍCULO 70.- TARJETAS DE CONTROL U OTROS REGISTROS DE ASISTENCIA: Para los efectos del pago íntegro de remuneración que corresponde al trabajador, es menester que la respectiva tarjeta o registro de asistencia, contenga y en ella conste debidamente marcadas las jornadas de trabajo, es decir, las horas de entrada y de salida al trabajo.

ARTÍCULO 71.- LIQUIDACIÓN DE HABERES: Cuando un trabajador se retire del servicio, por cualquier motivo y tenga que recibir un pago por cualquier concepto, se le liquidará su cuenta y antes de recibir el valor que le corresponda.

CAPÍTULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 72.- QUEJAS Y RECLAMOS: Todo trabajador tiene perfecto derecho a elevar una reclamación o consulta al Jefe correspondiente; y, además, a ser atendido en su exposición.

ARTÍCULO 73.- TRÁMITE DE LA RECLAMACIÓN: El trabajador que se crea asistido del derecho de reclamar o consultar, deberá presentar su reclamo o consulta al Jefe inmediato, quien la resolverá sin dilatación si el asunto de que conoce y trata está dentro de sus atribuciones, debiendo, además, dicho

funcionario, hacer conocer del particular a la Gerencia o la Jefatura de Personal, para que juzgue lo resuelto.

Artículo 74.- FECHA DE VIGENCIA: El presente Reglamento Interno de trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación de la Dirección General del Trabajo.

1.4 Objetivos Departamentales

- ✓ Mejorar cada año la situación financiera mediante una adecuada Gestión de cobranzas, utilización de activos, liderazgo en costos bajos, prudencia en gastos, que permitan obtener solidez financiera y crecimiento rentable de la entidad.
- ✓ Procurar la satisfacción de nuestros clientes con la excelencia en calidad, innovación constante, y puntualidad de entrega, logrando incrementar la clientela cada año, reducción de quejas, y eliminar la pérdida de clientes.
- ✓ Disponer de un documento de apoyo de proveedores para facilitar el proceso de compras de insumos, servicios de calidad y apoyar al cumplimiento de las metas del departamento de producción.(**VER ANEXO N°1**)

2. CAPÍTULO II

2.1 MISIÓN

Proveer excelencia a nuestros clientes con rosas de alta calidad para satisfacer sus necesidades y aportar al desarrollo económico y social de todos quienes conforman el entorno de **“SANBEL FLOWERS CIA. LTDA”**.

2.2 VISIÓN

Convertir a la empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas de excelencia y a precios competitivos.

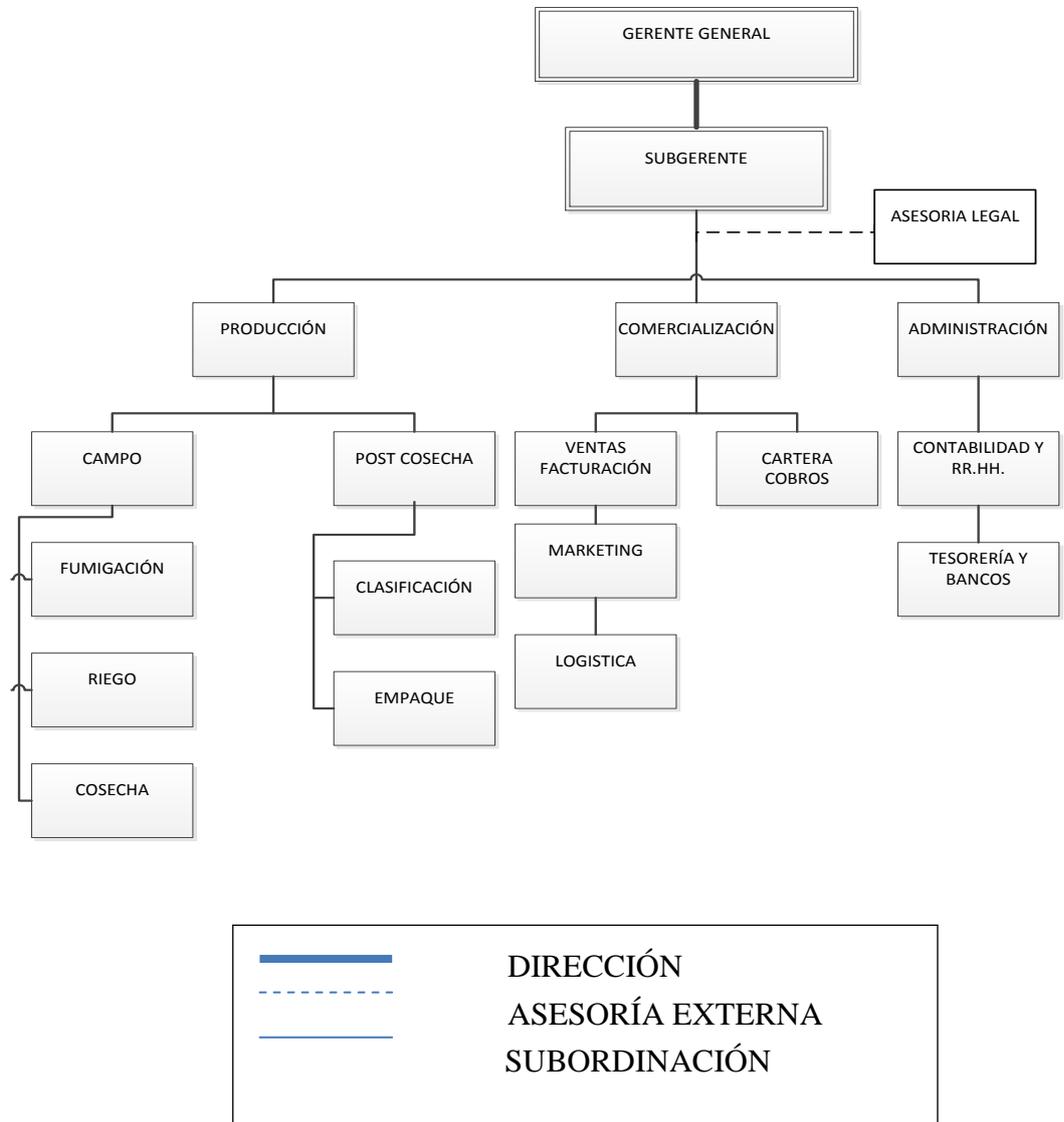
2.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Contribuir con ideas para el desarrollo y mejoramiento de calidad de vida de los empleados y sus familias.
- ✓ Implementar el modelo de Gestión de la calidad, para nuestra empresa.
- ✓ Asegurar que nuestro personal, esté capacitado y entrenado para realizar el trabajo, en base a nuestra política de calidad.

2.3 ANÁLISIS FODA

FORTALEZA	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo humano motivado para el trabajo de la empresa. ✓ Capacidad administrativa de la empresa en el manejo de los recursos. ✓ Desarrollo de tecnologías y procesos innovadores en la producción de rosas que han servido de modelo para el desarrollo de estrategias. ✓ Personal idóneo. ✓ Imagen reconocida. ✓ Infraestructura adecuada. ✓ Buen manejo del medio ambiental. ✓ Tener un buen grupo de trabajo. ✓ Contar con recursos económicos. ✓ Tener una buena relación con sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Altos costos de insumos (Agroquímicos, fertilizantes, Suministros). ✓ Deficiencia de las funciones delegadas. ✓ Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo. ✓ Baja productividad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambio monetario favorable a la exportación. ✓ Políticas laborales afines a sus necesidades. ✓ Amplia gama de varias rosas sembradas, para el ingreso a nuevos mercados. ✓ Crecimiento considerable de la empresa. ✓ Servicio de calidad a los clientes y proveedores. ✓ Reconocimiento del liderazgo en la aceptación del producto dentro del mercado internacional. ✓ Manejo de nueva tecnología que favorece a la empresa. ✓ Apertura del Aeropuerto Internacional Cotopaxi, reduciendo los costos de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas socio- políticos como un corte de rutas en su canal de distribución. ✓ Incursión de nuevos competidores al mercado internacional. ✓ Créditos inalcanzables ✓ Imposibilidad de contar con maquinaria acorde a sus necesidades ✓ Competidores con alto nivel de organización, mano de obra barata y más cercanía a los mercados.

2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA



FUENTE: Empresa Florícola SANBEL FLOWERS
ELABORADO POR: LA INVESTIGADORA

2.5 FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMINA DE EMPLEADOS SANBEL FLOWERS	
NOMBRES Y APELLIDOS	AREA DE TRABAJO
GERENCIA	
Sánchez Grandes María Del Carmen	Presidente
Sánchez Yánez Patricio Bolívar	Gerente General
Beltrán Chacón Ángel Eduardo	Ing. Campo
ADMINISTRACIÓN	
Ayala Terán Santiago Alejandro	Contador General
Zapata López Rosa Mercedes	Auxiliar De Contabilidad
Ayala Terán Anita Natalia	Control De Calidad
Achajuano Tiglla Luis Orlando	Bodeguero
SERVICIO	
Changoluisa Chacha Melida Natali	Servicio
TECNICO OPERATIVO	
Aguirre Paredes Franklin	Técnico
MANTENIMIENTO	
Gualpa Toaquiza Luis Raúl	Mantenimiento
RIEGO Y FUMIGACION	
Ayala Ayala Wilson Raúl	Fumigación
Chasiquiza Pilatasig Milton Patricio	Riego
POSTCOSECHA	
Chacha Caiza Edison Roberto	Post-cosecha

FUENTE: Empresa Florícola SANBEL FLOWERS

ELABORADO POR: LA INVESTIGADORA

3. CAPÍTULO III

Como resultado a la evaluación de la estructura de control interno de la empresa, así como el análisis efectuado a las operaciones e información de los departamentos de producción, comercialización y administración, se determinó lo siguiente:

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

FALTA DE CONTROL DE CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Conclusión

Según el análisis a las operaciones y actividades realizadas en la planta de producción de la empresa, observamos que el proceso de fabricación no tiene establecido controles específicos de calidad en las etapas de cosecha y post-cosecha, la misma que ocasiona que se desarrollen actividades sin control de calidad en la producción.

Causa

La falta de capacitación al personal sobre los estándares de calidad que deben cumplir los productos; además de la inexistencia de manuales o instructivos de procedimientos para la fabricación, hacen que se desarrollen actividades empíricas y poco técnicas en cuanto al proceder productivo de la empresa.

Efecto

En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo: los responsables de cada sección no efectúan verificaciones de calidad de manera minuciosa, siendo este la causal de problemas en el proceso de producción, impidiendo tener un control del

mismo, con el cumplimiento de la normativa de producción en cuanto a la actividad que desempeña.

Recomendación

Jefe de Producción

El jefe del departamento de producción debe realizar una revisión prolija del trabajo realizado por el personal de la sección de post-cosecha, para de esta manera controlar que el mismo que se desarrolla, cumpla con las especificaciones y procesos técnicos en mencionado departamento.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

NO EXISTE LA FUERZA DE TRABAJO NECESARIA PARA EL ÁREA DE VENTAS

Conclusión

De acuerdo al examen realizado una empresa debe contar con la fuerza laboral de ventas suficiente para poder incrementar el volumen de las mismas, sin embargo actualmente solo una persona es la encargada de ésta área, lo cual es insuficiente para cubrir todas las actividades que debe desarrollar en dicho departamento.

Causa

No poder cumplir con la demanda, perder clientes potenciales, oportunidades de acceso a nuevos mercados que demandan los productos, poca capacidad administrativa en cuanto a la designación de personal necesario a esta área de comercialización y ventas.

Efecto

Reducción de la utilidades de la empresa, accionistas, y sus trabajadores, disminución de la capacidad productiva de la misma en cuanto a la comercialización y ventas, incumplimiento de los objetivos, pérdidas cuantiosas.

Recomendación

La Sra. Encargada del área de ventas, deberá solicitar al Sr. Gerente que se incrementen auxiliares para poder cubrir satisfactoriamente, y a su vez captar mayor demanda, señalando los beneficios dirigidos para el propio giro de la empresa, mejorando los niveles productivos generando valor para la empresa, que beneficien a todos los miembros y participantes en ella.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

SUBCOMPONENTE: CONTABILIDAD

FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Conclusión

La Sociedad no cuenta con planificación estratégica, los planes establecidos son tácticos (disposiciones verbales), se extienden para el ejercicio de un año, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los cursos de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa, no miden ningún logro futuro.

Causa

Esto se debe a la falta de interés por parte de la Gerencia de la empresa en implementar una planificación estratégica que permita administrar a la compañía de forma organizada y conocer hacia donde se dirige.

Efecto

La florícola no cuenta con planificación estratégica, las acciones que siguen los trabajadores son para el día a día; debido a la ausencia de objetivos para largo plazo, así como los trazados de acción para lograrlos; no existen parámetros de medición para evaluar el desempeño de los trabajadores, los resultados obtenidos por la empresa no miden ningún logro futuro.

Recomendaciones

Al Gerente General

- ✓ Es indispensable que se realice un análisis situacional de la florícola, en la cual se definirá las políticas, objetivos, estrategias a aplicarse en un plazo no inferior a cinco años; así como establecer un plan estratégico para la organización que incluirá planes de capacitación, evaluación, mantenimiento a maquinarias, contingencias, implementación de sistemas informáticos y costos, definición de normatividad interna, esto contribuirá a una administración organizada y exitosa; se aprovechará el conocimiento de cada miembro de la delegación acerca de la situación interna actual y facilitará llegar a una aceptación sobre el marco de actuación de la empresa en el largo plazo.

- ✓ Comunicar en sesión general a todos los trabajadores, la filosofía y los planes estratégicos definidos; así como publicar en lugares visibles las políticas, valores, objetivos y razón de ser de la florícola, esto permitirá generar en los trabajadores identidad y compromiso con la empresa; y que conozcan para qué fines trabajan día a día.

FALTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADECUADO

Conclusión

La compañía cuenta con un sistema inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de producción; no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en la entrega de informes al cliente interno, falencias en el proceso de empaque de las rosas, debido a postergación de información, dificulta el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual

Causa

La empresa no dispone de información oportuna y confiable para la toma de decisiones, se evidencia falta de eficiencia en la utilización de recursos humanos, materiales y económicos: las funciones en los departamentos de trabajo, se multiplican al realizar tareas de forma manual.

Efecto

La compañía cuenta con un sistema de información inadecuado, que no apoya de forma eficiente a las funciones de contabilidad, no genera información oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones, lo que causa uso ineficiente de recursos humanos, materiales y tiempo por lo que se reporta impuntualidad en tareas encomendadas, dificulta en el desempeño de las funciones ya que se multiplican al realizar registros de forma manual.

Recomendaciones

Al Gerente General

- ✓ Invertir en la adquisición de un equipo para el Dpto. Contable el cual sea confiable y apoye a la ejecución de las funciones del mismo; esto permitirá que la florícola incremente su eficiencia en operaciones, apoyará además a la implementación de un sistema de costeo adecuado, pues se tendrá control de la materia prima.

- ✓ Entre otros beneficios contribuirá a un eficiente control de inventarios de materia prima, pues cada orden de proceso de empaque se vinculará a las requisiciones de materiales proporcionando saldos actualizados en los kárdex en cualquier momento.

AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL EN EL PROCESO CONTABLE

Conclusión

Inexistencia de procedimientos de control en el proceso contable, no se cuenta con cuestionarios de control interno para evaluar la cuenta caja y bancos siendo indispensable la aplicación de la misma dentro del proceso contable.

Causa

En virtud de esto se evidencia ineffectividad en el trabajo, los responsables del departamento no efectúan verificaciones de los procesos de manera minuciosa y entregan resultados ineficientes.

Efecto

En el proceso contable no se tiene establecido controles que ayuden evitar las deficiencias que deberían ser corregidas a tiempo; esto se debe a la falta de capacitación al personal en el área, la inexistencia de manuales e instructivos de funciones y procedimientos, por lo cual se evidencia ineficacia resultados ineficientes en el trabajo solicitado.

Recomendaciones

Al Gerente General

Definir una política de capacitación y entrenamiento al personal, con el objeto de optimizar los recursos de la compañía y mantener actualizados a trabajadores en los procesos contables permitiendo mejorar su desempeño y evitar errores.

Al contador

- ✓ Revisar la calidad del trabajo antes de entregar al jefe inmediato, verificando que se encuentre libre de errores; esto permitirá evitar pérdidas de tiempo, supervisar constantemente el trabajo del personal de apoyo, especialmente de los auxiliares.

- ✓ Realizar un reporte mensual de los resultados obtenidos, con la finalidad de obtener información importante respecto a la incidencia de complicaciones que se presentan, para tomar las medidas y correcciones adecuadas que permitan eliminar las falencias encontradas.

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

SUBCOMPONENTE: RECURSOS HUMANOS

FALTA DE MINUCIOSIDAD EN LA CONTRATACIÓN Y SELECCIÓN

Conclusión

El Área de Recursos Humanos realiza la selección del personal sin considerar lo dispuesto en la normativa interna lo cual restringe las oportunidades de reclutamiento de personal verdaderamente competente; perjudicando grandemente al buen desempeño y funcionamiento de la empresa; para el cumplimiento de sus objetivos.

Causa

Lo antes mencionado se debe a que no hay una correcta supervisión por parte del Gerente de Recursos Humanos a los responsables del proceso de selección del personal, y la poca capacidad o interés por parte de los encargados del mismo para la ejecución de su trabajo y el desconocimiento de la ética profesional en sus funciones.

Efecto

Es por lo expuesto que el personal seleccionado no se encuentra correctamente evaluado con respecto a su capacidad profesional, experiencia, honestidad, carácter y habilidad, afectando así al cumplimiento de los objetivos de los departamentos de la Empresa, generando el poco interés hacía el personal en su preparación y entrenamiento previo al cumplimiento de su labor dentro de la empresa.

Recomendaciones

- ✓ Al Jefe de Recursos Humanos se difundirá y aplicará a los empleados encargado del proceso de selección del personal el Manual de políticas y normas, enfatizando como requisito fundamental la aprobación de los exámenes para el ingreso de los aspirantes a la Empresa.

- ✓ Se evaluará inmediatamente a los cinco empleados, con el fin de determinar el nivel de conocimiento y capacidades del cargo que desempeñan de tal manera que sean confirmados o reubicados en los cargos según los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CITADA:

- ✓ BANDA, Richard.; “DICCIONARIO DE GESTIÓN”; edición segunda; Editorial Continental S.A.; México 2010.
- ✓ ABADÍ, Mauricio “Modulo de Gestión Administrativa; Tercera Edición; México 2010.
- ✓ MALDONADO, Milton K.; “AUDITORÍA DE GESTIÓN”; Segunda Edición; Editora Luz de América; Quito 2001.
- ✓ NUNES, Paulo; “Modulo de la Gestión Financiera” edición doceava; Editorial Internacional Thompson; México 2009
- ✓ RAMÍREZ José; “Libro del Proceso Administrativo” edición doceava 2005.; Rústica 2005.
- ✓ CORDOVES, Gabriel; “Control Interno” edición segunda, 2009
- ✓ POCH R; “Manual de Control Interno”. Editorial Gestión, Segunda Edición. Barcelona España. 2009
- ✓ Manual Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado 2003.
- ✓ FRANKLIN ,David; “Modulo de Auditoria Integral”, 2011
- ✓ YARASCA, Ramos Pedro Antonio; “Metodología de la Auditoría, primera edición, editorial Prentice Hall Colombia 2010

- ✓ MENDOZA Castro, Jorge Luis; "Enciclopedia de la Auditoria de Gestión" 2009
- ✓ BANDA, Richard; "Naciones Básicas de Auditoría" Segunda Edición; 2010

CONSULTADA:

- ✓ BANDA, Richard.; "DICCIONARIO DE GESTIÓN"; edición segunda; Editorial Continental S.A.; México 2010.
- ✓ ABADÍ, Mauricio "Modulo de Gestión Administrativa; Tercera Edición; México 2010.
- ✓ MALDONADO, Milton K.; "AUDITORÍA DE GESTIÓN"; Segunda Edición; Editora Luz de América; Quito 2001.
- ✓ NUNES, Paulo; "Modulo de la Gestión Financiera" edición doceava; Editorial Internacional Thompson; México 2009
- ✓ RAMÍREZ José; "Libro del Proceso Administrativo" edición doceava 2005.; Rústica 2005.
- ✓ CORDOVES, Gabriel; "Control Interno" edición segunda, 2009
- ✓ POCH R; "Manual de Control Interno". Editorial Gestión, Segunda Edición. Barcelona España. 2009
- ✓ Manual Auditoría de Gestión Contraloría General del Estado 2003.
- ✓ FRANKLIN ,David; "Modulo de Auditoria Integral", 2011

- ✓ YARASCA, Ramos Pedro Antonio; “Metodología de la Auditoría, primera edición, editorial Prentice Hall Colombia 2010
- ✓ MENDOZA Castro, Jorge Luis;”Enciclopedia de la Auditoria de Gestión”2009
- ✓ BANDA, Richard; “Naciones Básicas de Auditoría” Segunda Edicion;2010

VIRTUAL:

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos47/riesgos-auditoria-interna/riesgos-auditoria-interna2.shtml>; (Ref. del 02 de febrero del 2010; 15H38)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos39/riesgos-en-auditoria/riesgos-en-auditoria.shtml>; (Ref. del 02 de abril del 2010; 15H50)
- ✓ [http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20\(RESUME\).pdf](http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20(RESUME).pdf); (Ref. del 21 de junio del 2010; 10H00)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos39/proceso-administrativo-fases-empresa.shtml>(Ref. del 15 marzo del 2013; 11H00)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos11/manaud/manaud.shtml>; (Ref. del 11 de Agosto del 2010; 17H00)
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemascontrol/sistemascontrol.shtml>; (Ref. del 11 de Agosto del 2010; 17H00).
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadoresdegestion/indicadores-de-gestion3.shtml>; (Ref. del 11 de Agosto del 2010; 17H00)

ANEXO N°1

REGLAMENTO EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE “SANBELFLOWERS CIA. LTDA.”

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

ARTÍCULO 1.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones entre la Compañía “SANBELFLOWERS CIA. LTDA.”, y, los TRABAJADORES QUE PRESTEN SUS SERVICIOS A SANBELFLOWERS CIA. LTDA., que en este Reglamento, se denominarán simplemente “SANBELFLOWERS CIA. LTDA.” o “EL EMPLEADOR”, y “LOS TRABAJADORES” o “LOS EMPLEADOS Y OBREROS”, respectivamente. Con el objeto de establecer un adecuado sistema de administración del Recurso Humano de la Empresa, con el fin de alcanzar el grado más alto de eficiencia en el trabajo, optimizar la utilización de su persona y establecer las normas que regulen las relaciones entre SANBELFLOWERS CIA. LTDA. y los empleados sujetos al Código de Trabajo.

ARTÍCULO 2.- SUJECCIÓN: Tanto SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., como los trabajadores se sujetan estrictamente al fiel y cabal cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento Interno, el mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores, aspirantes o candidatos a trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera, como excusa por cualquiera de los trabajadores y/aspirantes o candidatos.

ARTÍCULO 3.- OBLIGACIONES: SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y más trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que, de manera recíproca, se impongan en los contratos que suscriban entre sí

ARTÍCULO 4.- OBLIGACIONES DE SANBELFLOWERS CIA. LTDA.: Aparte de establecidas en las leyes, son obligaciones de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.:

- ✓ Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud;
- ✓ Llevar un registro actualizado en el que consten los nombres, edades, datos personales cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.
- ✓ Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada, uniformes e implementos de seguridad industrial.
- ✓ Tratar a los empleados o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen;
- ✓ Atender dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.

ARTÍCULO 5.- AUTORIZACIONES: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., no reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permiso, etc., que no lleve la firma del Gerente o de quien lo subrogue, salvo indicación contraria expresada en este Reglamento.

CAPÍTULO II

DE LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES

ARTÍCULO 6.- OBJETO SOCIAL Y DOMICILIO: SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., tiene como objeto principal el cultivo, comercialización y exportación de flores de toda variedad; por lo tanto, su actividad radica específicamente en la floricultura desde su cultivo hasta su venta final.

SANBELFLOWERS CIA. LTDA., tiene su domicilio principal en el sector denominado Laigua de Maldonado, parroquia de Alaquez, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

ARTÍCULO 7.- REQUISITOS DE ADMISIÓN: Constituyen requisitos para ingresar en calidad de trabajador a SANBEL FLOWERS CIA. LTDA., los detallados en los Artículos posteriores y cuando SANBELFLOWERS CIA. LTDA., así lo necesite.

ARTÍCULO 8.- FACULTAD PARA CONTRATAR.- SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se reserva la potestad exclusiva de solicitar y admitir nuevos trabajadores a su servicio.

ARTÍCULO 9.- REQUISITOS PARA LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES.- Antes de la iniciación de sus servicios, los trabajadores deberán presentar, para el archivo de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y siendo entonces estos documentos propiedad de ella, lo siguiente:

- a) Copia de la cédula de identidad;
- b) Copia del título académico, técnico o profesional, o cualquier otro requisito mínimo necesario para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- c) Copia del carnet de afiliación al I.E.S.S, en caso de estar afiliado;
- d) Copia de la Libreta Militar o documento equivalente;
- e) Los certificados de honradez y buena conducta conferidos por personas solventes; se indicará la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes;
- f) Certificado del lugar de domicilio;
- g) Certificados de trabajo del último empleador;
- h) 4 fotografías tamaño carne;
- i) Certificado del tipo de sangre;
- j) Partidas de nacimiento de hijos (de existir)
- k) Certificado de buena salud conferido a satisfacción de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. ; y,
- l) Récord Policial.

Los trabajadores deberán indicar, además, su dirección domiciliaria, estado civil y el número de hijos que tenga

ARTÍCULO 17.- REQUISITOS DEL CONTRATO INDIVIDUAL: Todos y cada uno de los contratos individuales de trabajo contendrán: las menciones, requisitos, declaraciones, datos, cláusulas y estipulaciones legales, según su especie, y demás cláusulas propias de cada contrato, son y constituyen parte integrante de este Reglamento Interno de Trabajo, al igual que los formularios de admisión.

ARTÍCULO 18.- AVISO DE ENTRADA AL I.E.S.S.- SANBELFLOWERS CIA. LTDA., enviará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, dentro de los primeros treinta días de ingreso del trabajador, el aviso de entrada del trabajador.

El aviso será firmado por el trabajador al tiempo de suscribir el contrato.

CAPITULO III

DE LAS JORNADAS, HORAS DE TRABAJO Y REGISTRO DE ASISTENCIA

ARTÍCULO 20.- JORNADA DIARIA.- La jornada diaria ordinaria, a la que sujetarán los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., comenzará y terminará en su local, situado en Laigua de Maldonado, Parroquia Alaquez, de la ciudad de Latacunga, o cualquier otra finca o dependencia con la que la Empresa contare a esa fecha. Las horas de entrada y salida constarán determinadas en el horario respectivo, según los turnos de labor establecidos o que se establecieren en lo sucesivo y de acuerdo a la Ley.

ARTÍCULO 21.- HORARIOS DE TRABAJO.- Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se comprometen a laborar de manera estricta con el horario fijado por el empleador, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro y debidamente autorizadas por la Dirección del Trabajo. SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se reserva siempre el derecho de poder variar los horarios de trabajo en conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y conforme a las necesidades y naturaleza del trabajo o de la conveniencia para los trabajadores o la de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., previo consentimiento del trabajador.

ARTÍCULO 26.- PUNTUALIDAD.- Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., asistirán con puntualidad a realizar su labor diaria, prestándose además para ello y durante la jornada, mutua cooperación para el mejor cumplimiento de sus labores y obligaciones.

ARTÍCULO 29.- SALIDAS DEL TRABAJO: Ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor sin permiso del superior jerárquico competente y autorizado para ello, el mismo que será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de Autoridad, ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

ARTÍCULO 34.- OPORTUNIDAD DEL PAGO: El pago del trabajo suplementario o de horas extras, y, el de recargo por trabajo nocturno se efectuará junto con la remuneración ordinaria o a más tardar junto con la del período siguiente.

ARTÍCULO 35.- LICENCIA CON SUELDO: El Presidente o Gerente General de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., podrán autorizar licencia con sueldo en los siguientes casos: en aquellos contemplados por el reglamento específico del IESS en caso de enfermedad del trabajador, por maternidad durante 12 semanas, de las cuales 2 deben tomarse antes del parto, por lactancia 2 horas, al principio o al final de cada jornada diaria de labor, durante 9 meses posteriores al parto, por calamidad doméstica debidamente justificada.

ARTÍCULO 39.- PAGO DE LA SEMANA INTEGRAL: SANBELFLOWERS CIA. LTDA. sólo estará obligada a remunerar el descanso semanal a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana, no falten al trabajo o que si lo han hecho sea por justa causa o por disposición del patrono. Se entiende por justa causa el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica, la fuerza mayor y el caso fortuito.

Para los efectos de la remuneración del descanso semanal, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos hubiera prestado el servicio por el trabajador.

ARTÍCULO 44.- ABANDONO DEL TRABAJO: El abandono del trabajo en horas de labor, sin permiso o sin justa causa, será sancionado, la primera vez, con amonestación escrita al infractor; la segunda vez, con multa y la tercera será causa suficiente, como en efecto es, para solicitar el visto bueno relativo al trabajador.

El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin causa debidamente comprobada, constituirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral

CAPITULO IV DE LOS PERMISOS

ARTÍCULO 45.- FACULTAD PARA CONCEDER PERMISOS: El Gerente y/o el Administrador de la Empresa son los únicos facultados para conceder permisos a los trabajadores, los mismos que serán por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de Autoridad ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

CAPITULO VI OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 54.- FUENTE DE LAS OBLIGACIONES.- Los trabajadores tendrán las obligaciones que natural y ordinariamente les correspondan en el desempeño cabal y completo de sus labores, por expreso acuerdo constante en el Contrato de Trabajo, la costumbre establecida en la Empresa o en otras normas similares y por la Ley.

ARTÍCULO 55.- OBLIGACIONES: Son obligaciones del trabajador, además de las constantes en el Código del Trabajo, en el Contrato de Trabajo y en este Reglamento, las siguientes:

- a) Guardar consideración y respeto a sus superiores;
- b) Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo;
- c) Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo, debiendo cumplir con las normas de seguridad prescritas por SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- d) Decir la verdad en toda ocasión;
- e) Procurar completa armonía e indulgencia con los superiores y los compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores;
- f) Guardar una inmejorable buena conducta en todo sentido respetando las normas de moral y disciplina;
- g) Mantener la producción de su respectiva labor dentro de los límites técnicos establecidos; realizar los respectivos procesos de acuerdo a las normas técnicas que se han impartido o suspenderlos en los casos ordenados; cumplir con todas las disposiciones de control ordenadas por SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.;

- h)** Recibir y aceptar órdenes, instrucciones y correcciones relativas al trabajo y a la conducta en su verdadera intención, cual es la de encauzar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de SANBEL FLOWERS CIA. LTDA. de la cual forma parte;
- i)** Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde deba desempeñarlo;
- j)** Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias a que haya lugar, a través de su superior jerárquico y en debida forma;
- k)** Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos;
- l)** Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar la ropa de trabajo y uniformes suministrados por SANBELFLOWERS CIA. LTDA., en forma permanente mientras preste sus servicios;
- m)** Realizar inventarios de los equipos, útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico;
- n)** Colaborar y mantener limpio su lugar o sitio de trabajo y el de los demás trabajadores;
- o)** Someterse a los exámenes médicos que SANBELFLOWERS CIA. LTDA., ordene, siempre que no atenten a su integridad
- p)** Prestar toda colaboración posible en caso de siniestros, de riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas y bienes de la SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- q)** Cuidar debidamente las máquinas y herramientas a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en perfecto estado de mantenimiento, debiendo, además, dar inmediato aviso a su superior jerárquico cuando dichos instrumentos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva;
- r)** Realizar el trabajo que le corresponde en la mejor forma, evitando todo daño, desperfecto o desmejora de la máquina e implementos a su cargo. Los daños imputables a su descuido o negligencia, previa comprobación del Inspector del Trabajo, deberán ser indemnizados por el trabajador;
- s)** Cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe para su labor y devolver lo que no empleare; advirtiéndose que en caso contrario podrá considerarse como hurto;
- t)** Cumplir exactamente el horario de trabajo respectivo en el turno que le corresponda;
- u)** Hacer conocer oportunamente a sus superiores jerárquicos todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo;
- v)** Suministrar, tanto a sus jefes inmediatos como al Gerente de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., toda la información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzca en los bienes de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., aún de aquellos que se encuentran bajo su cuidado;
- w)** Así mismo, deberá poner el máximo cuidado para obtener la mayor perfección en el trabajo que le ha sido encomendado, evitando de manera especial que aparte de los materiales recibidos, no se desperdicie su tiempo, rendimiento personal, así como la de las herramientas y máquinas a su cargo;
- x)** Marcar personalmente las tarjetas de control o firmar los registros dispuestos para el efecto, en la entrada y salida y dejarlas ordenadamente colocadas en el tarjetero o sitio especialmente dispuesto para ello;
- y)** Someterse a todas las medidas de seguridad, higiene y sanidad que prescriban las Autoridades del ramo en general y en particular las que ordene SANBELFLOWERS CIA. LTDA., que no atenten a su integridad.
- z)** Utilizar el teléfono de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., para asuntos de trabajo y no abusar de su empleo con fines articulares;
- aa)** Tratar al público en general y en especial a los clientes de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., con la cortesía del caso, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. y de todos los trabajadores y empleados; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente o proveedor; el trabajador o empleado antes de contradecir, llevará el caso a su inmediato superior a fin de resolver el conflicto.

- bb)** Someterse a los exámenes médicos particulares o generales que prescriban los médicos de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., en los períodos y horas que éstos determinen, siempre que no atenten a su integridad.
- cc)** Someterse a los tratamientos preventivos que se ordenaren que no atenten a su integridad y, en caso de enfermedad, seguir las instrucciones y tratamientos que prescribieren los médicos del I.E.S.S. o de SANBELFLOWERS CIA. LTDA..

CAPITULO VII

PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

ARTÍCULO 56.- PROHIBICIONES.- Además de las establecidas en el Artículo 46 del Código del Trabajo vigente en los diversos pasajes de este Reglamento, SANBELFLOWERS CIA. LTDA. prohíbe terminantemente a sus trabajadores lo siguiente:

- a)** Suspender las labores
- b)** Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado;
- c)** Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado;
- d)** Introducir bebidas alcohólicas o tomarlas durante las jornadas de trabajo. No se le permitirá al trabajador ingresar al local o sitio de labor; cuando estuviere bajo los efectos del alcohol, aunque no se hallare embriagado;
- e)** Intervenir en actividades políticas dentro de las dependencias de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- f)** Atender o aceptar visitas en los locales de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y especialmente en horas de labor;
- g)** Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia de los relojes marcadores, u otros registros correspondientes, propias o de cualquier otro compañero de trabajo o cualquier otro documento elaborado por SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- h)** Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias de la SANBELFLOWERS CIA. LTDA., edificios, maquinarias, muebles, enseres, equipos etc.;
- i)** Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., de sus funcionarios o de sus compañeros de labor;
- j)** Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo;
- k)** Hacer préstamos en dinero entre los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., considerándose falta cuando tales actos impliquen extorsión o usura o cuando lleguen a perturbar la disciplina de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., en cualquier forma;
- l)** Realizar o ejecutar en el interior de los lugares de trabajo cualquier clase de juegos de suerte o azar y de otra naturaleza;
- m)** Promover algazaras, reyertas o escándalos en el lugar de trabajo.
- n)** Dormir o distraerse en cualquier forma o distraer a los demás, durante el trabajo;
- o)** Cometer actos que signifiquen abusos de confianza fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal, reservándose SANBELFLOWERS CIA. LTDA., el derecho de ejecutar las acciones legales pertinentes;
- p)** Hacer colecta en los lugares de trabajo, salvo que hubiese permiso previo de la Gerencia;
- q)** Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre SANBELFLOWERS CIA. LTDA., sus funcionarios o sus actividades;
- r)** Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo, clientes, proveedores o superiores jerárquicos dentro o fuera de las dependencias de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- s)** Abandonar el trabajador su sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior jerárquico competente;
- t)** Se prohíbe de manera terminante al trabajador el acceso a otro sitio de trabajo que no sea el suyo propio y si por la inobservancia de esta disposición ocurriere algún accidente, SANBELFLOWERS CIA. LTDA., no tendrá responsabilidad alguna, imputándose tal violación a culpa del trabajador;
- u)** Portar armas de cualquier clase, dentro de los recintos de la Empresa, durante las horas de trabajo o fuera de ellas;

- v) Tomar de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. herramientas, mercadería o Artículos elaborados en ella, sin permiso del empleador;
- w) Introducir a los lugares de trabajo, bolsas, carteras, y en general cualquier objeto que no sea de trabajo.
- x) Ingresar a las oficinas de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., o en general ir a otro lugar de trabajo que no sea el suyo propio o ajeno a su actividad, sin el permiso correspondiente; y,
- y) Se prohíbe terminantemente al trabajador realizar por su cuenta la reparación de los elementos de trabajo a su cargo; y si a causa de no obedecer esta expresa prohibición se aumenta el daño y se hace imposible reparar el implemento o sufre el trabajador cualquier accidente de trabajo, SANBELFLOWERS CIA. LTDA., no tendrá responsabilidad alguna por este hecho, no teniendo el trabajador, por tanto nada que reclamar a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., por este concepto. Si el daño del implemento aumenta o se hace imposible repararlo, responderá el trabajador por los daños y perjuicios ocasionados a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., siempre que se pruebe legalmente.

CAPÍTULO VIII DE LAS SANCIONES

ARTÍCULO 57.- CLASES DE SANCIONES.- Para los casos de Infracción del presente Reglamento, establecerse las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal o escrita;
- b) Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria;
- c) Indemnización por perjuicios a SANBELFLOWERS CIA. LTDA. ;y,
- d) Terminación del contrato de trabajo mediante solicitud de Visto Bueno.

La aplicación de las sanciones enumeradas en el artículo anterior siempre que se verifique transgresiones de cualquiera de las disposiciones del presente reglamento, obedecerán al más alto criterio de justicia, tolerancia y equidad, salvaguardando el respeto jurídico y la disciplina interna de la empresa.

El Jefe de Recursos Humanos de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., puede imponer cualquiera de las sanciones establecidas anteriormente, previa notificación escrita al trabajador.

ARTÍCULO 58.- VISTO BUENO: SANBELFLOWERS CIA. LTDA. tiene el derecho y podrá solicitar el Visto Bueno necesario para dar por terminadas las relaciones laborales con el trabajador que ha incurrido en cualquier falta grave señalada en este Reglamento Interno y a lo dispuesto en el Artículo 172 del Código de Trabajo.

Aplicar el desahucio según lo dispone el Artículo 184 de Código de Trabajo

ARTÍCULO 59 ATRASOS: Los atrasos serán sancionados con multa, la misma que no excederá del 10% de la remuneración diaria que perciba el sancionado.

ARTÍCULO 60.- FALTAS DE ASISTENCIA: En caso de haber repetidas e injustificadas faltas de asistencia o de puntualidad, se procederá de acuerdo a lo dispuesto en el Artículo 54 y en el Artículo 172 del Código del Trabajo Vigente.

ARTÍCULO 61.- DEMORA PARA COMENZAR EL TRABAJO: La demora indebida para iniciar el trabajo luego de haberse timbrado la tarjeta del reloj marcador, será sancionada, en la misma forma que la establecida para la falta de puntualidad.

CAPÍTULO IX DE LAS VACACIONES

ARTÍCULO 63.- VACACIONES ANUALES: Todos los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de las vacaciones establecidas en la Ley, esto es a 15 días de descanso, incluidos los días no laborables, por cada año de servicio cumplido, gozando además de las vacaciones adicionales conforme a lo estipulado en el Artículo 69 del Código del Trabajo.

ARTÍCULO 64.- ELECCIÓN DE VACACIONES O PAGO: La elección entre el descanso en los días de vacaciones adicionales, es decir, un día por cada año a partir de los cinco primeros años de servicio a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., o el pago de dinero corresponderá al trabajador.

ARTÍCULO 65.- FECHA DE PAGO: El día anterior a aquel en que el trabajador deba salir a gozar de vacaciones, SANBELFLOWERS CIA. LTDA. Liquidará y pagará la remuneración correspondiente al período de vacaciones.

CAPITULO X

REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO

ARTÍCULO 66.- MODALIDADES DE PAGO: Salvo los casos en que se convenga los pagos parciales anticipados, la remuneración se cubrirá en dinero al trabajador, directamente, o a la persona que él autorice por escrito.

El pago se hará en los locales de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.. De todo pago el trabajador o quien reciba en virtud de su autorización escrita, firmará recibos en cuadros o comprobantes individuales o colectivos, según lo disponga SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y cuando no sepa firmar, lo hará a su ruego cualquiera de los compañeros de trabajo, dejándose constancia de este hecho en los cuadros o comprobantes individuales o colectivos.

ARTÍCULO 67.- REMUNERACIONES: El pago de remuneraciones corresponderá al valor fijado en los Contratos de Trabajo individuales e incluirá el valor de los días de descanso obligatorio remunerado que se interponga en el mes.

ARTÍCULO 68.- VIÁTICOS: El empleado que por orden de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., tuviere que movilizarse fuera del lugar habitual de su trabajo, tendrá el derecho a recibir viáticos para cubrir los gastos de viaje. Dicho empleado estará obligado a elaborar una cuenta de gastos, adjuntando los respectivos recibos, liquidando viáticos solicitando reembolso por diferencia.

Si dicho empleado suspendiese el viaje por calamidad doméstica, fuerza mayor o imposibilidad física está obligado a comunicar a SANBELFLOWERS CIA. LTDA. la razón alegada. Si faltase esta comunicación SANBELFLOWERS CIA. LTDA. podrá considerar como falta injustificada de asistencia de trabajo.

ARTÍCULO 70.- TARJETAS DE CONTROL U OTROS REGISTROS DE ASISTENCIA: Para los efectos del pago íntegro de remuneración que corresponde al trabajador, es menester que la respectiva tarjeta o registro de asistencia, contenga y en ella conste debidamente marcadas las jornadas de trabajo, es decir, las horas de entrada y de salida al trabajo.

ARTÍCULO 71.- LIQUIDACIÓN DE HABERES: Cuando un trabajador se retire del servicio, por cualquier motivo y tenga que recibir un pago por cualquier concepto, se le liquidará su cuenta y antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontará los valores que esté adeudando a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., por préstamos anticipos, compras de mercadería, etc..

CAPITULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

ARTÍCULO 72.- QUEJAS Y RECLAMOS: Todo trabajador tiene perfecto derecho a elevar una reclamación o consulta al Jefe correspondiente; y, además, a ser atendido en su exposición.

ARTÍCULO 73.- TRÁMITE DE LA RECLAMACIÓN: El trabajador que se crea asistido del derecho de reclamar o consultar, deberá presentar su reclamo o consulta al Jefe inmediato, quien la resolverá sin dilatación si el asunto de que conoce y trata está dentro de sus atribuciones, debiendo, además, dicho funcionario, hacer conocer del particular a la Gerencia o la Jefatura de Personal, para que juzgue lo resuelto.

Artículo 74.- FECHA DE VIGENCIA: El presente Reglamento Interno de trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación de la Dirección General del Trabajo.

ANEXO N°2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

MODALIDAD PRESENCIAL

INSTRUMENTO: FORMULARIO DE ENTREVISTAS

Latacunga – Ecuador

CAUSAS QUE IMPIDAN CONCLUIR CON LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS EN BASÉ A LOS PLANES PROGRAMAS PROYECTOS Y METAS DE LA EMPRESA EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA, ÉTICA Y ECOLOGÍA.

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

1. Datos Informativos

- ✓ Nombre del Entrevistador
- ✓ Cargo
- ✓ Entrevistador
- ✓ Día Previsto
- ✓ Lugar
- ✓ Teléfono

2. Objetivos

- ✓ Obtener información sobre la Auditoría de Gestión en relación a la asignación de los recursos en base al manejo de las políticas empresariales
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas en términos de eficiencia eficacia economía ética y ecología.
- ✓ Conocer el nivel de compromiso laboral por parte de los empleados de la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”

3. Contenido

1. ¿Cuál es su compromiso con la empresa y la ciudadanía?

2. ¿Cuáles son sus objetivos como Gerente General para la empresa?

3. ¿De los objetivos establecidos durante su período, ¿en qué nivel se han cumplido?

4. ¿En relación al cumplimiento de los objetivos establecidos, cuál ha sido el aporte del recurso humano?

5. ¿El departamento cuenta con la disponibilidad de herramientas necesarias para el desempeño de las actividades laborales?

6. ¿Considera usted importante medir la eficiencia en las operaciones realizadas por el personal?

ANEXO N°3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

MODALIDAD PRESENCIAL

INSTRUMENTO: FORMULARIO DE ENCUESTAS

Latacunga – Ecuador

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS” DEL CANTÓN LATACUNGA.

El cuestionario consta de 16 preguntas aplicadas a los 33 funcionarios de los departamentos en sus puestos de trabajo.

La información que usted prevea será de absoluta reserva.

OBJETIVO

Obtener información de las operaciones del departamento de la empresa “SANBEL FLOWERS”, que permita identificar los factores internos que condicione el desempeño en la gestión financiera de la empresa.

DATOS GENERALES:

Área:

Cargo:

INSTRUCCIONES:

Señale con una X la respuesta que escriba su opinión en cada una de las siguientes interrogantes:

1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa y de su departamento?

SI ()

NO ()

2. ¿Conoce los objetivos de la empresa y de su departamento?

3. SI ()

NO ()

4. ¿Conoce lo que es Gestión Administrativa?

SI ()

NO ()

5. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que demanda su puesto de trabajo?

SI ()

NO ()

6. ¿Alguna vez se ha calificado su trabajo en términos de eficiencia, eficacia y ética en función del cumplimiento de sus objetivos en el área que se desempeña?

SI ()

NO ()

7. ¿Aplican sistemas de control en el área de productividad?

SI ()

NO ()

8. ¿Los trabajadores del departamento de producción utilizan los insumos adecuados para la producción?

SI ()

NO ()

9. ¿El departamento de post-cosecha satisface las necesidades del cliente garantizando: calidad, cantidad de los productos o variedades solicitadas por los clientes o mercados existentes?

A veces ()

Siempre ()

Nunca ()

Casi nunca ()

10. ¿La empresa cuenta con un cronograma de mantenimiento de los equipos?

SI ()

NO ()

11. ¿La persona encargada la comercialización lleva un registro de clientes, productos, costos, notas de ventas?

SI ()

NO ()

12. ¿El departamento de comercialización verifica que se cumpla con los procedimientos adecuados para el proceso de exportación?

SI ()

NO ()

13. ¿La empresa cuenta con un sistema contable adecuado para llevar los diversos procesos en las transferencias de productos?

SI ()

NO ()

14. ¿La empresa asegura los recursos financieros, materiales y humanos para las diferentes operaciones de la florícola, maximizando así la eficiencia, eficacia, ética, ecología y economía?

A veces ()

Siempre ()

Nunca ()

Casi nunca ()

15. Conoce que la empresa mejora el nivel de motivación, capacitación y estabilidad del Talento humano de la florícola.

SI ()

NO ()

16. Conoce que la empresa se encarga de la selección y contratación de personal. de acuerdo al cargo que necesite la misma

SI ()

NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°5



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
MODALIDAD PRESENCIAL
INSTRUMENTO: FORMULARIO DE ENCUESTAS
Latacunga – Ecuador

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS” DEL CANTÓN LATACUNGA.

El cuestionario consta de 5 preguntas aplicadas a los 10 proveedores que trabajan con la empresa florícola “SANBEL FLOWERS”.

La información que usted prevea será de absoluta reserva.

OBJETIVO

Obtener información para la compra de materiales que ayuda al crecimiento de las flores y así vender un producto de calidad para que la empresa “SANBEL FLOWERS”, cumpla con sus objetivos y metas planteadas.

DATOS GENERALES:

Área:

Cargo:

INSTRUCCIONES:

Señale con una X la respuesta que escriba su opinión en cada una de las siguientes interrogantes:

1. Personaliza el envío de sus productos?

SI ()

NO ()

2. ¿Qué tipo de servicio ofrece el proveedor Asia la Empresa?

SI ()

NO ()

3. ¿Envía el producto en un embalaje seguro?
SI () NO ()
4. ¿Coloca junto a su producto un comprobante de compra con la garantía?
SI () NO ()
5. Además de enviar el producto, informa siempre el código de envío a su comprador?
SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N°6

RUC EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 0591714546001
RAZON SOCIAL: SANBELFLOWERS CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: SANBELFLOWERS CIA. LTDA.
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: SANCHEZ YANEZ PATRIGIO BOLIVAR
CONTADOR:

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 04/06/2008 **FEC. CONSTITUCION:** 04/06/2008
FEC. INSCRIPCION: 01/07/2008 **FECHA DE ACTUALIZACION:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

CULTIVO DE FLORES

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ALAQUES (ALAQEZ) Barrio: LAIGUA DE MALDONADOS
 Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia ubicación: FRENTE AL COLEGIO AGROPECUARIO SIMON RODRIGUEZ
 Telefono Trabajo: 084588333 Telefono Trabajo: 032380403

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1
JURISDICCION: REGIONAL CENTRO / COTOPAXI **CERRADOS:** 0

(Firma manuscrita del contribuyente)

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Usuario: CRMB050307 **Lugar de emisión:** LATACUNGA, CALLE SANCHEZ **Fecha y hora:** 01/07/2008



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NÚMERO RUC: 0591714546001

RAZON SOCIAL: SANBELFLOWERS CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 04/06/2008

NOMBRE COMERCIAL: **FEC. CIERRE:**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: **FEC. REINICIO:**

CULTIVO DE FLORES

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: COTOPAXI Cantón: LATACUNGA Parroquia: ALAQUES (ALAUQUEZ) Barrio: LAIGUA DE MALDONADOS Calle: PRINCIPAL Número: S/N Referencia: FRENTE AL COLEGIO AGROPECUARIO SIMON RODRIGUEZ Telefono Trabajo: 084588333 Telefono Trabajo: 032380403

DECLARACIONES

importante: como contribuyente es necesario y obligatorio presentar, en los formatos determinados por el SRI, las declaraciones de sus obligaciones tributarias en las fechas y períodos establecidos.

Recordar: declarar a tiempo sus impuestos, usted queda obligado desde el primer día de cada mes hasta la fecha de vencimiento del plazo. No espere hasta el último momento.

Evitar: multas, multas y sanciones penales. El artículo 381 del Código Tributario establece como defraudación la falta de entrega total o parcial después de 10 días de vencido el plazo para entregar al sujeto activo los tributos recaudados por parte de los agentes de retención o de los impuestos retenidos o percibidos; y el artículo 383 del Código Tributario sanciona la defraudación con prisión de 2 a 5 años.

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS

IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE IMP. A LA RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE IMP. A LA RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE IMP. A LA RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE IMP. A LA RENTA)	IMPUESTO A LA RENTA (IMPUESTO DE IMP. A LA RENTA)
TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE
ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO
MARZO	MARZO	MARZO	MARZO	MARZO
MAYO	MAYO	MAYO	MAYO	MAYO
JULIO	JULIO	JULIO	JULIO	JULIO
SEPTIEMBRE	SEPTIEMBRE			

ANEXO N°7

**LOGOTIPO EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL
FLOWERS CIA. LTDA.**

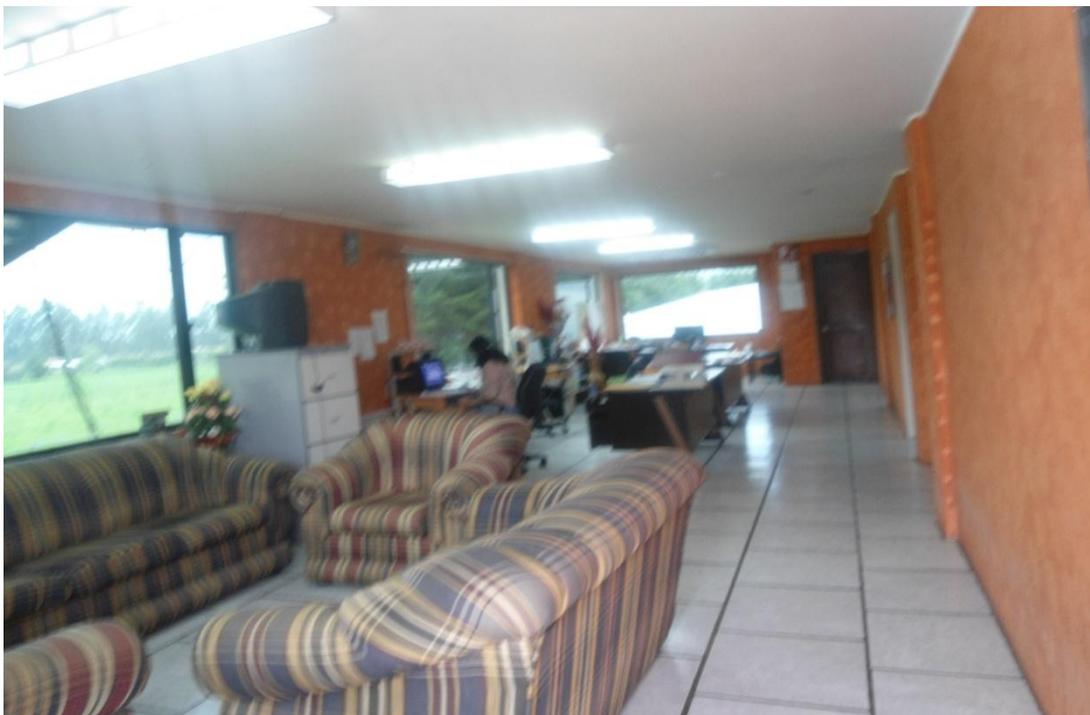


ANEXO N°8

**FOTOS DE LA EMPRESA FLORÍCOLA SANBEL
FLOWERS CIA. LTDA.**



OFICINAS ADMINISTRATIVAS



PRODUCCIÓN (CAMPO)



POST-COSECHA



CLASIFICACION



EMPAQUE





COMERCIALIZACIÓN



ANEXO N°9

**VARIEDADES DE ROSAS DE LA EMPRESA
FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**

FREEDOM



VENDELA



HIGH MAGIC



HIGH YELLOW



ANCE



BLACK MAGIC



**VARIETADES DE ROSAS DE LA EMPRESA
FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**

TITANIC



LEONIDA



POLAR STAR



SOCKING VERSILLA



MOVIE STAR



JADE



**VARIETADES DE ROSAS DE LA EMPRESA
FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA.**

BLUSH



CIRCUS



COOL WATER



ORLANDO



CREAM & CREAM



**VARIETADES DE ROSAS DE LA EMPRESA
FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA. LTDA**

DUETT



VERSILLA



TARA



ANEXO N°10

**CLIENTES CON QUIENES TRABAJA LA EMPRESA
FLORÍCOLA SANBEL FLOWER CIA. LTDA.**

Nº	CLIENTE
1	28 THE STREET WHOLESALE FLOWERS
2	AGROGANADEROS ESPINOZA
3	ALBERTO DASILVA
4	ANDINA EXPORT
5	BARILE FLOWERS
6	BEAR ROSES
7	CAMEL
8	COMEXFLOR
9	COMEXPRO
10	CORBAN FLOWERS/ SAYDA NICOLALDE
11	DIMENTION FLOWERS
12	EDELWEISS EXPORT GROUP
13	EXROCOB
14	FANTASY FARMS LLC
15	FISCHER & PAGE
16	FLOR. INC INTERNACIONAL
17	FLORAL EXPRESIONS
18	FLORESYS
19	FLORIMEX ECUADOR
20	FLOWER FARM
21	FLOWERLINK
22	FRESH & FROST PRODUCTS
23	FX
24	G Y J
25	GARDENIA FLOWERS
26	HOLLAND FLOWERS
27	JERRY PADILLA
28	KUKIFLOR
29	LYLIS ENTERPRISES
30	M&S FLOWER
31	MAGICAL FLOWERS
32	MAGLIO VACA
33	MIAMI FLOWERS TRADERS

EMPRESA SANBEL FLOWERS
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

VENTAS	422.830,24
(-) Costo de Ventas	136.108,12
(=) Utilidad Bruta en ventas	286.722,12
(-) GASTOS DE OPERACIÓN	285.062,80

Gastos Generales	156.065,10	
Gasto Transporte	8.821,00	
Servicios varios	18.107,44	
Gasto mantenimiento	994,25	
Gasto Útiles de Oficina	48.459,41	
Gasto Beneficios Sociales	23.682,09	
Gasto Aporte Patronal	24.544,98	
Gastos de Administración	3.223,45	
Provisión Incobrables	589,97	
Gastos Bancarios	575,11	

UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.659,32
-------------------------------	-----------------

Provisiones	
15% Trabajadores	248,90
25% Impuesto a la Renta	414,83

UTILIDAD NETA	995,59
10% Reserva Legal	99,56
8% Reserva Estatutaria	79,65
5% Reserva Facultativa	49,78
Dividendos por Pagar	766,61
	995,59

 **SANBEL FLOWERS**
H.C.D.A. LA MERCED
Salina De Maldonado
TEL: 482262003 - 084588333

GERENTE


CONTADOR

SANBELL FLOWERS CIA LTDA

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMINA DE EMPLEADOS SANBEL FLOWERS	
NOMBRES Y APELLIDOS	AREA DE TRABAJO
GERENCIA	
Sánchez Grandes María Del Carmen	Presidente
Sánchez Yáñez Patricio Bolívar	Gerente General
Beltrán Chacón Ángel Eduardo	Ing Campo
ADMINISTRACIÓN	
Ayala Terán Santiago Alejandro	Contador General
Zapata López Rosa Mercedes	Auxiliar De Contabilidad
Ayala Terán Anita Natalia	Control De Calidad
Achajuano Tiglla Luis Orlando	Bodeguero
SERVICIO	
Changoluisa Chacha Melida Natali	Servicio
TECNICO OPERATIVO	
Aguirre Paredes Franklin	Técnico
MANTENIMIENTO	
Gualpa Toaquiza Luis Raúl	Mantenimiento
RIEGO Y FUMIGACION	
Ayala Ayala Wilson Raúl	Fumigación
Chasiquiza Pilatasig Milton Patricio	Riego
POSTCOSECHA	
Chacha Caiza Edison Roberto	Poscosecha



NOMINA DE EMPLEADOS SANBELFL

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	AREA DE TRABAJO
BLOQUES		
1	AÑARUMBA TOAPANTA MARIA VERONICA	CAMPO
2	CAISALUISA TOMALO JUAN MANUEL	CAMPO
3	CAIZA TOAQUIZA MARIA MELIDA	CAMPO
4	MUSO CALALA MARGOTH ELIZABETH	CAMPO
5	VELASCO VELASCO PAOLA GUADALUPE	CAMPO
6	YANCHAGUANO CHINGO MARTHA CECILIA	CAMPO
7	YANCHAGUANO TIGLIA MYRIAN ROCIO	CAMPO
8	YANEZ AREQUIPA BLANCA MARLENE	CAMPO
9		
RIEGO Y FUMIGACION		
11	AYALA AYALA WILSON RAUL	FUMIGACION
12	CHASIQUIZA PILATASIG MILTON PATRICIO	RIEGO
13	ILBAY CEPEDA LUIS FABIAN	POSCOSECHA
14	SANTO GUANOLUIZA BYRON PATRICIO	CAMPO
15	TAPIA CHASI HECTOR RAUL	FUMIGACION
16	UMAGINGA GUAMANGATE LUIS ERNESTO	RIEGO
POSTCOSECHA		
17	CHACHA CAIZA EDISON ROBERTO	POSCOSECHA
18	CHACHA QUISHPE CRISTIAN DAVID	POSCOSECHA
19	ILBAY CEPEDA MARIA NANCY	POSCOSECHA
20	ILBAY CEPEDA MARIA PIEDAD	POSCOSECHA
21	MOLINA LEMA BYRON PATRICIO	POSCOSECHA
22	AVILA CALALA ANITA CECILIA	POSCOSECHA
MANTENIMIENTO		
23	GUALPA TOAQUIZA LUIS RAUL	FUMIGACION
SERVICIO		
24	CHANGOLUISA CHACHA MELIDA NATALI	SERVICIO
ADMINISTRACIÓN		
25	YANCHAGUANO TIGLLA LUIS ORLANDO	BODEGUERO
26	AYALA TERAN SANTIAGO ALEJANDRO	CONTADOR GENERAL
27	AYALA TERAN ANITA NATALIA	CONTROL DE CALIDAD
28	ZAPATA LOPEZ ROSA MERCEDES	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
TECNICO OPERATIVO		
29	AGUIRRE PAREDES FRANKLIN	POSCOSECHA
30	JACOME ALBARRACIN FERNANDO PATRICIO	CAMPO
GERENCIAS		
31	BELTRAN CHACON ANGEL EDUARDO	ING CAMPO
32	SANCHEZ GRANDES MARIA DEL CARMEN	PRESIDENTE
33	SANCHEZ YANEZ PATRICIO BOLIVAR	GERENTE GENERAL


SANBEL FLOWERS
 HCDA. MERCED
 Laigüa De Malavieja
 TEL: 032267003 - 084588333