



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA
EXROCOB CÍA. LTDA, UBICADA EN LASSO PROVINCIA DE
COTOPAXI DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**

Tesis presentada previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad
y Auditoría CPA.

TESISTA:

Chacón Chacón Silvia Alexandra

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. López Fraga Patricia Geraldina

Latacunga – Ecuador

Octubre-2010

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa EXROCOB CIA. LTDA, ubicada en Lasso provincia de Cotopaxi del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009”, son exclusiva responsabilidad de la autora.



.....
Sra. Silvia Alexandra Chacón Chacón

C.I. 050314555-9


AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

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

“Aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa EXROCOB CÍA. LTDA., ubicada en Lasso provincia de Cotopaxi del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009”, de la Srta. Chacón Chacón Silvia Alexandra, postulante de la carrera 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, 12 de Noviembre, 2010

La Directora



Dra. Patricia López Fraga

Dra. López Fraga Patricia.



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

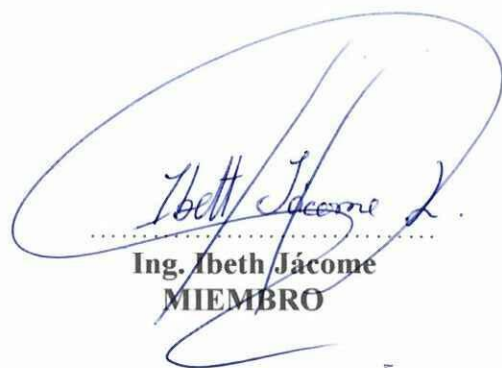
En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Chacón Chacón Silvia Alexandra con el título de tesis: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EXROCOB CÍA. LTDA, UBICADA EN LASSO PROVINCIA DE COTOPAXI DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**. Ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, noviembre, 10 del 2010.

Para constancia firman


.....
Dr. Jorge Parreño Cantos
PRESIDENTE


.....
Ing. Ibeth Jácome
MIEMBRO


.....
Dra. Mónica Barbosa
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi DIOS por darme la vida y la sabiduría necesaria para alcanzar este éxito tan anhelado.

Mi gratitud con profundo respeto, amor y admiración a mi querida madre, porque a pesar de todas las adversidades en este largo camino de mi carrera, siempre me brindo su apoyo incondicional. De la misma manera gracias a Alfonsito, por ser y hacer el papel del padre que nunca tuve y a mí hermano Paúl por su apoyo y comprensión.

Silvia Alexandra

DEDICATORIA

Dedico mi tesis al tesoro más grande que Dios me dio, mi hija MARÍA JOSÉ, quién es la fuente de mi inspiración para seguir adelante, pues su inocencia y dulzura es el motor que alimenta mis sueños y llena mi vida de felicidad.

Silvia Alexandra

TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA EXROCOB CIA. LTDA, UBICADA EN LASSO PRIVINCIA DE COTOPAXI DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”

Autora: Chacón Chacón Silvia

RESUMEN

La Gestión Empresarial es el punto de partida esencial que aporta las estrategias para la buena administración de recursos en una empresa. El presente estudio tuvo como propósito aplicar una Auditoría de Gestión a la empresa Exrocoob Cía. Ltda, que permita evaluar la Eficiencia, Eficacia y Economía en el uso de los diferentes recursos con los que opera. La florícola reportaba debilidades en los diferentes procesos que desarrolla y por lo tanto afecta a la consecución de metas y objetivos. En relación a la metodología, es una investigación de carácter descriptiva, la cual permite evaluar aspectos de la Gestión de la organización. En lo que se refiere al diseño de la investigación, se puede enmarcar dentro de los aspectos presentados por una de campo, en virtud de que permite utilizar métodos de recolección de datos en forma directa de la realidad. Para la etapa de recolección de datos se emplearon técnicas como entrevistas y encuestas. Finalmente mediante la aplicación del trabajo Auditoría, que incluyeron diferentes técnicas para recopilar evidencia suficiente y sustentable, se pudo evaluar y detectar las causas que generaban los problemas. Así se logro plasmar en el informe final las recomendaciones necesarias que de ser adoptadas por los directivos serán de mucha ayuda para que la empresa pueda elevar el nivel de Eficiencia, Eficacia y Economía en sus actividades además permitirá minimizar el desperdicio de los recursos humanos, materiales y económicos.

TEMA: “APPLICATION OF A MANAGEMENT AUDITORY TO EXROCOB LIMITED COMPANY, LOCATED IN LASSO, COTOPAXI PROVINCE, OF JANUARY 01 TO DECEMBER 31 OF 2009”

Author: Chacón Chacón Silvia

ABSTRACT

The managerial administration is an aspect very essential because it contributes several strategies for a good administration. In this thesis, the main objective was to apply a Management Auditory in Exroco Limited Company. This Auditory allows the evaluate on of the Efficiency, Efficacy and Economy in the use of the recourses. The Company had some weakness in the different processes. For this reason, through the Auditory, that includes different techniques to compile sufficient evidence it was possible to evaluate and discover the causes of the problems in the financial, administrative and productive process. In relation with the methodology it is a descriptive investigation, which allows evaluating the management of the company. The investigation design is focus on a field research. Because it allows using methods to compile real information so it uses interviews and surveys to gather information. Finally, in the last report there are the necessary recommendations to be adopted for the directives and put in practice them, this will help to the Company to increase the Efficiency, Efficacy and Economy level. Also it can reduce the waste of the human, material and economic recourses.

ÍNDICE

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
AUTORÍA.....	ii
AVÁL DE TESIS.....	iii
APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	
1.1. GESTIÓN EMPRESARIAL	
1.1.1 Antecedentes de Gestión Empresarial.....	4
1.1.2 Importancia de la Gestión Empresarial.....	4
1.1.3 Definición.....	5
1.1.4 Funciones.....	6
1.2. PROCESO ADMINISTRATIVO	
1.2.1 Definición.....	7
1.2.2 Fases del Proceso Administrativo.....	8
1.2.2.1 Planificación.....	8
1.2.2.1.1 Principio de Planificación.....	9
1.2.2.2 Organización.....	10
1.2.2.2.1 Principios de Organización.....	11
1.2.2.3 Dirección.....	12
1.2.2.3.1 Principios de Dirección.....	13
1.2.2.4 Control.....	13
1.3. CONTROL	
1.3.1 Definición.....	14
1.3.2 Importancia del Control.....	15

1.3.3	Elementos del Control.....	16
1.3.4	Tipos de Control.....	18
1.3.5	Principios de Control.....	20
1.4.	CONTROL INTERNO	
1.4.1	Definición.....	21
1.4.2	Objetivos del Control Interno.....	22
1.4.3	Componentes.....	22
1.4.3.1	Ambiente de Control.....	23
1.4.3.2	Evaluación de Riesgos.....	27
1.4.3.3	Actividades de Control.....	29
1.4.3.4	Información y Comunicación.....	33
1.4.3.5	Supervisión y seguimiento del Sistema de Control Interno.....	35
1.5.	AUDITORÍA	
1.5.1	Definición.....	37
1.5.2	Importancia.....	37
1.5.3	Tipos de Auditoría.....	37
1.6.	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
1.6.1	Definición de Gestión.....	41
1.6.2	Definición de Control de Gestión.....	42
1.6.3	Instrumentos para el Control de Gestión.....	42
1.6.4	Elementos de Gestión.....	43
1.6.5	Definición de Auditoría de Gestión.....	48
1.6.6	Propósitos y objetivos.....	50
1.6.7	Alcance.....	50
1.6.8.	Fases de la Auditoría de Gestión.....	51
1.6.8.1	Fase de Preliminar.....	51
1.6.8.2	Fase de Planificación.....	51
1.6.8.3	Fase de Ejecución.....	51
1.6.8.4	Fase de Comunicación de Resultados.....	51
1.6.8.5	Fase de Seguimiento.....	51

CAPÍTULO II

DISEÑO DE LA PROPUESTA

2.1	Breve caracterización de la empresa.....	52
2.2	Recolección de datos.....	53
2.2.1	Interpretación de resultados obtenidos en las encuestas.....	53
2.2.2	Interpretación de resultados obtenidos en las entrevistas.....	62
2.3	Diseño metodológico.....	68
2.3.1	Metodología de la investigación.....	68

2.3.2	Tipo de investigación.....	68
2.3.3	Métodos y técnicas empleadas.....	68
2.4.	Diseño de la Investigación.....	69
2.4.1	Preguntas Directrices.....	69
2.5	Conclusiones y recomendaciones.....	70

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1	Introducción.....	73
3.2	Justificación.....	74
3.3.	Objetivo General.....	75
3.3.1	Objetivos Específicos.....	75
3.4.	ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN	
3.4.1.	ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA	
3.4.1.1	Propuesta de servicios.....	78
3.4.1.2	Contrato.....	89
3.4.1.3	Distribución del trabajo.....	92
3.4.1.4	Siglas en utilizar por los integrantes del equipo.....	93
3.4.1.5	Cronograma de trabajo.....	94
3.4.1.6	Marcas de Auditoría.....	95
3.4.1.7	Personal de clientes con quienes debemos coordinar el trabajo.....	96
3.4.2.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
3.4.2.1	Memorándum de planificación.....	97
3.4.2.2	Conocimiento del entorno.....	101
3.4.2.3	Definición de componentes.....	108
3.4.2.4	Determinación de indicadores Financieros y de Gestión.....	109
3.4.2.6	Evaluación del Control Interno preliminar.....	111
3.4.2.7	Programa de trabajo de Auditoría Administrativo-RR.HH.....	117
3.4.2.8	Evaluación general de Control Interno.....	118
3.4.2.9	Evaluación específica de Control Interno (Recursos Humanos).....	120
3.4.2.10	Matriz de ponderación de riesgos.....	121
3.4.2.11	Determinación de riesgo y confianza.....	123
3.4.2.12	Programa de trabajo de Auditoría Financiero.....	124
3.4.2.13	Evaluación general de Control Interno.....	125

3.4.2.14	Evaluación específica de Control Interno (Contabilidad).....	126
3.4.2.15	Matriz de ponderación de riesgos.....	128
3.4.2.16	Determinación de riesgo y confianza.....	130
3.4.2.17	Evaluación específica de Control Interno (Tesorería).....	131
3.4.2.18	Matriz de ponderación de riesgos.....	132
3.4.2.19	Determinación de riesgo y confianza.....	134
3.4.2.20	Programa de trabajo de Auditoría Producción.....	135
3.4.2.21	Evaluación general de Control Interno.....	136
3.4.2.22	Evaluación específica de Control Interno (Cultivo).....	137
3.4.2.23	Matriz de ponderación de riesgos.....	139
3.4.2.24	Determinación de riesgo y confianza.....	141
3.4.2.25	Evaluación específica de Control Interno (Poscosecha).....	142
3.4.2.26	Matriz de ponderación de riesgos.....	143
3.4.2.27	Determinación de riesgo y confianza.....	145
3.4.2.28	Evaluación específica de Control Interno (Fumigación).....	146
3.4.2.29	Matriz de ponderación de riesgos.....	147
3.4.2.30	Determinación de riesgo y confianza.....	149
3.5.	ARCHIVO PERMANENTE	
3.5.1.	INFORMACIÓN GENERAL	
3.5.1.1	Reseña Histórica.....	152
3.5.1.2	Objetivos.....	154
3.5.1.3	Misión.....	156
3.5.1.4	Visión.....	157
3.5.1.5	Estrategias.....	158
3.5.1.6	Dirección de la empresa.....	160
3.5.1.7	Escritura de Constitución y Estatutos	161
3.5.1.8	Cuadro de accionistas.....	162
3.5.1.9	Directorio.....	163
3.5.2.	ACTIVIDADES COMERCIALES ,PRODUCTIVAS O INDUSTRIALES	
3.5.2.1	Productos que fabrica o comercializa.....	164
3.5.2.2	Proveedores principales.....	165
3.5.3.	INFORMACIÓN CONTABLE	
3.5.3.1	Balance general.....	167
3.5.3.2	Estado de resultados	172

3.5.4.	MANUALES Y ORGANIGRAMAS	
3.5.4.1	Manual de Funciones.....	173
3.5.4.2	Organigrama estructural.....	290
3.6.	ARCHIVO CORRIENTE	
3.6.1	Aplicación de indicadores.....	293
3.6.2	Análisis FODA.....	307
3.6.3	Hoja de resumen de hallazgos por componente.....	309
3.6.4	Carta de presentación.....	313
3.6.5	Elaboración del informe final.....	314
3.7	BIBLIOGRAFÍA	326
3.8	ANEXOS	330

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla No.1	Personal de la empresa.....	53
Tabla No.2	Conocimiento de la Misión y Visión.....	57
Tabla No.3	Organigrama Definido.....	58
Tabla No.4	Evaluación de las 5 E.....	59
Tabla No.5	Evaluación de la Gestión del nivel directivo.....	60
Tabla No.6	Cumplimiento de políticas.....	61
Tabla No.7	Cumplimiento de metas y objetivos.....	62
Tabla No.8	Control Interno.....	63
Tabla No.9	Auditoría de Gestión.....	64
Tabla No.10	Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	65

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica No.1	Proceso administrativo.....	8
Gráfica No.2	Tipos de Control.....	19
Gráfica No.3	Conocimiento de la misión y visión.....	57
Gráfica No.4	Organigrama definido.....	58
Gráfica No.5	Evaluación de las 5 E.....	59
Gráfica No.6	Evaluación de la Gestión del nivel directivo.....	60
Gráfica No.7	Cumplimiento de políticas.....	61
Gráfica No.8	Cumplimiento de metas y objetivos.....	62
Gráfica No.9	Control Interno.....	63
Gráfica No.10	Auditoría de Gestión.....	64
Gráfica No.11	Aplicación de una Auditoría de Gestión.....	65

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se desarrollan en ámbitos donde la competencia es cada vez mayor, para lo cual si se desea mantenerse en el mercado y ser competitivos es necesario adoptar nuevas y mejores estrategias. Como una opción para lograr esto es imprescindible trabajar con eficiencia y eficacia, es por ello que actualmente la Auditoría de Gestión se ha convertido en una herramienta de evaluación muy importante en las empresas puesto que la Gestión es un proceso por el cual las empresas pueden cerciorarse de la obtención y uso Eficiente, Eficaz y Económico de los diferentes recursos sean estos materiales, humanos o financieros.

Al ser las empresas florícolas una gran fuente de empleo en nuestro país Ecuador, hoy en día estas buscan posicionarse en el mercado nacional e internacional. En base a esto, el tema de investigación aplicado en la empresa “Exrocob Cia Ltda.” resulta novedoso y sin duda representa una herramienta de apoyo y soporte para la toma óptima de decisiones en esta organización, pues le permitirá alcanzar de mejor manera sus metas y objetivos planificados.

Para competir a nivel mundial, las empresas florícolas ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

En medio de la crisis económica, las empresas han tenido que apresurar el paso para adecuarse a las exigencias de los mercados globales. Este esfuerzo implica repartir la responsabilidad entre los cuadros directivos y los mandos técnicos, así, para enfrentar la competitividad global.

Al hablar de la floricultura en Cotopaxi y en especial de la empresa en el estudio se puede indicar que no es la excepción, esta atraviesa ciertos problemas tanto en el ámbito ambiental, laboral, financiero y administrativo. Todo esto puede tener como causa una inadecuada dirección de los niveles directivos quienes son los responsables de la gestión de la entidad en todos los ámbitos.

Es aquí en donde la Auditoría de Gestión juega un papel importante, porque mediante su aplicación se obtiene información real y adecuada para una buena toma de decisiones que enrumben a la empresa hacia la excelencia. Los objetivos que persigue esta investigación son evaluar mediante la aplicación de la metodología de la Auditoría de Gestión el nivel de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que trabaja la empresa, para luego poder emitir un informe de Auditoría con recomendaciones prácticas y útiles para el nivel directivo. Es preciso proponer además las bases conceptuales y teóricas que servirán de apoyo para la ejecución de esta investigación así como también se busca las técnicas o estrategias que nos permita recopilar toda la información requerida y finalmente será aplicación de la Auditoría de Gestión la que permita evaluar adecuadamente la gestión dentro de la organización.

En este trabajo de tesis no es necesario trabajar con muestras, el objeto de estudio será el universo por tratarse un número de personas razonable y manejable. La investigación corresponde a un estudio descriptivo debido a que se trata de adecuar de forma sintética (sin entrar en detalles) las características de sistema en cada área, comenta documentos, archivos, que se utilizan en un área, el mismo que permitirá medir, evaluar y recolectar datos sobre la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de la empresa para determinar la situación real y a la vez obtener información sustentable y suficiente, considerando que las técnicas de recolección de datos más idóneas son la observación, la entrevista y la encuesta.

Posteriormente se utiliza lo que es la tabulación de datos y representación gráfica de resultados a través de pasteles.

Esta investigación se encuentra dividida en tres capítulos:

Capítulo I, se describe a profundidad las bases conceptuales y teóricas que son el sustento de la investigación.

Capítulo II, se realiza la aplicación de encuestas y entrevistas a los diferentes departamentos de la empresa permitiendo un breve diagnóstico de la situación administrativa y de Gestión de la empresa.

Capítulo III, contiene la aplicación práctica de la Auditoría de Gestión, la misma que se encuentra dividida en tres archivos, archivo permanente es el que contiene toda la información interna de la empresa, archivo de planificación, es aquel que contiene todos los papeles de trabajo a aplicarse en la ejecución de la Auditoría como son: los programas de trabajo, cuestionarios de Control Interno , y finalmente el archivo corriente que es aquel que contiene el análisis e interpretación de datos obtenidos a través de la aplicación de indicadores de Gestión e indicadores Financieros así como la realización del análisis FODA , y demás papeles de trabajo necesarios en el desarrollo de la Auditoría que sustentan la elaboración de informe final de Auditoría con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. Fundamentos Teóricos

1.1. Gestión Empresarial

1.1.1 Antecedentes de Gestión Empresarial

Reyes, Arturo. Gestión y Empresa [En línea] manifiesta que la Gestión Empresarial posee como punto de partida los conceptos básicos de organización, lo que hace que sea aplicable a todo tipo de empresas, con el objeto de determinar estrategias que ayuden a lograr los objetivos y metas establecidas por la misma.

1.1.2 Importancia de la Gestión Empresarial.

La tesista manifiesta que si nos enfocamos en la aplicación del concepto de Gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial.

De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del Estado, también suelen tener buenos modelos de Gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de Gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de Gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de Gestión como

parte de la Gestión Empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

La Gestión Empresarial es un aspecto fundamental para todas las organizaciones que abarca muchos factores tales como económicos, tecnológicos, sociales entre otros, por lo tanto cada ente posee sus propios modelos o formas de Gestión que refuerzan sus actividades y facilitan el logro de sus fines.

1.1.3 Definición

Reyes, Arturo. Gestión y Empresa [En línea] conceptualiza que la Gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la Gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Es importante tener en cuenta que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que se debe mantener un cierto nivel de competencia con otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

La tesista manifiesta que los niveles directivos quienes son los principales encargados de la Gestión empresarial tienen la gran responsabilidad de adoptar e indagar nuevas formas o caminos que permitan el uso óptimo de los recursos en tiempo y calidad. Pues la Gestión es eso, un conjunto de acciones o actividades que involucra tanto la dirección como la administración de un ente con el firme propósito de enrumbarla hacia el éxito.

1.1.4 Funciones

La tesista manifiesta que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la Planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la Planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

Para CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Módulo 2 [en línea] la Dirección de la empresa en base al concepto de Gestión implica un nivel muy elevado en la comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El Control es la función final que debe cumplir el concepto de Gestión aplicado a la Administración, ya que se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados.

La tesista manifiesta que podemos notar la Eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de Gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, le recomendamos entonces que la

administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de Gestión, y de esta manera se aumentarán los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa.

1.2. Proceso Administrativo

1.2.1 Definición

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 128) define que el Proceso Administrativo es el instrumento teórico básico del administrador profesional que le permite comprender la dinámica del funcionamiento de una empresa. Sirve para diseñarla, conceptualizarla, manejarla y mejorarla. El Proceso Administrativo da la metodología de trabajo consistente para organizar una empresa y facilitar su Dirección y Control.

Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 246) manifiesta que desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la Administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la Planificación, la Organización, la Dirección y el Control. Por tanto cabe decir que la Administración es el proceso de planificar, organizar dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

La tesista manifiesta que el Proceso Administrativo es un sistema que permite a las empresas conectar cada una de sus actividades e interactuar entre si para determinar con mayor rapidez y Eficiencia las áreas con problemas y emitir las medidas correctivas pertinentes con la finalidad de corregir a tiempo los posibles errores o malversaciones que pueda existir en una entidad.

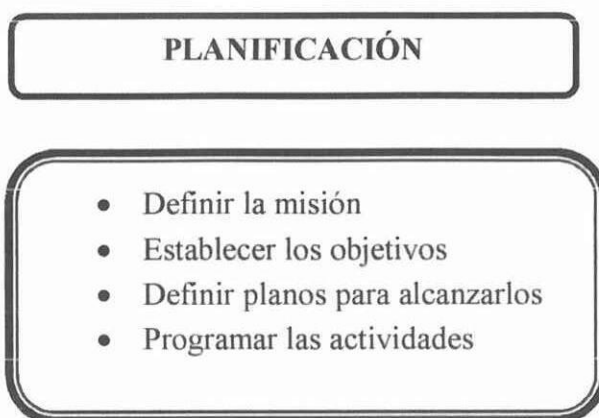
GRÁFICA N° 01 PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. 7ma. ed. México, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2006

Elaborado por: tesista

1.2.2.1 Planificación



Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 278) manifiesta que planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los

miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio se pueda tomar medidas correctivas.

Para CHIAVENATO, Idalberto. (Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 254) manifiesta que las empresas no improvisan. En ellas, casi todo se planea con anticipación. La Planeación figura como la primera función administrativa por ser la base de las demás. La Planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuales son los objetivos que debe alcanzarse y debe hacerse para conseguirlos. Se trata de un modelo teórico para la acción futura. Empieza por la determinación de los objetivos y detalla los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planear y definir los objetivos es seleccionar anticipadamente el mejor curso de acción para alcanzarlos. La planeación determina a donde se pretende llegar, que debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

La tesista opina que la Planificación es un proceso de vital importancia en el Proceso Administrativo de las organizaciones, pues constituye el patrón fundamental en el cual la empresa establece sus metas y la forma como lo va a lograr. Es imprescindible que al establecer las metas y objetivos se lo realice en forma razonable con visión alcanzable en relación a tiempo y aceptación por parte de los demás. Inclusive el trabajo de las personas está determinado en este proceso.

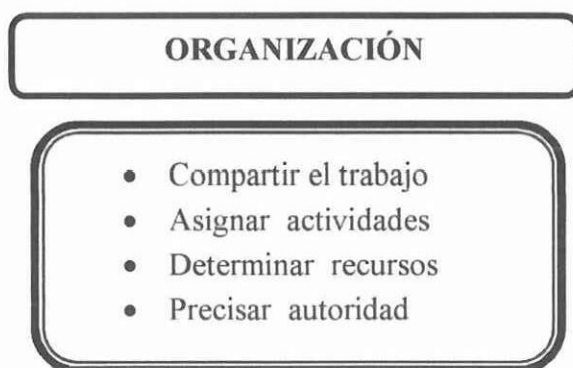
1.2.2.1.1 Principios de la Planificación

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 178) menciona que los principios de la Planeación o Planificación son muy importantes ya que corroboran en la elaboración de planes exitosos para la empresa.

Estos principios son:

- Principio de primacía.
- Principio de la transitividad de la planeación.
- Principio de crecimiento gradual o escalar.
- Principio de confidencialidad.
- Principio de unidad y dirección o de contribución a los objetivos rectores.
- Principio de delegación.
- Principio de flexibilidad.
- Principio de congruencia con la misión de la empresa.
- Principio de visión estratégica de largo plazo.
- Principio de programación oportuna y control.”

1.2.2.2 Organización



Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 325) define que Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.” La Organización pretende asignar o distribuir actividades para lograr el cumplimiento de lo establecido con mayor facilidad y calidad.

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 205) define que la Organización es el elemento del Proceso Administrativo que orienta la acción técnica para dividir las funciones por áreas, departamentos y puestos; establece a las jerarquías en términos de autoridad lineal, staff o normativa; fija las responsabilidades de cada unidad de trabajo y define la comunicación formal por medio de un organigrama”.

La tesista opina que en base a estos dos conceptos podemos crear uno nuevo y definir a la Organización como un proceso que ayuda a la organización a asignar el trabajo de manera adecuada y ordenada acorde a la necesidad y situación de la empresa, siempre apuntando a lograr los objetivos y metas planeadas para el éxito total de la misma.

1.2.2.2.1 Principios del Control

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 225) menciona “Los principios del Proceso de Control son:

- Principio de tramo de control.
- Principio escalar y de equilibrio.
- Principio de flexibilidad.
- Principio de primacía de la autoridad lineal sobre la asesoría
- Principio de primacía o de autoridad normativa
- Principio de equidad y equilibrio en las cargas de trabajo
- Principio de delegación.
- Principio de unidad de mando y jerarquía
- Principio de jerarquía o cadena de mano.
- Principio de división de trabajo.
- Principio de autoridad y responsabilidad
- Principio de claridad de canal de autoridad.

DIRECCIÓN

- Coordinación
- Comunicación
- Motivación
- Orientación

Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 387) define que Dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera con respecto a una tarea.

Para CHIAVENATO, Idalberto. (Introducción a la Teoría General de la Administración, pág. 224) menciona que definida la Planeación y establecida la Organización, falta poner en marcha las actividades y ejecutarlas, este es el papel de la Dirección: poner en acción y dinamizar la empresa. La Dirección esta relacionada con la acción, con la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos de la empresa.”

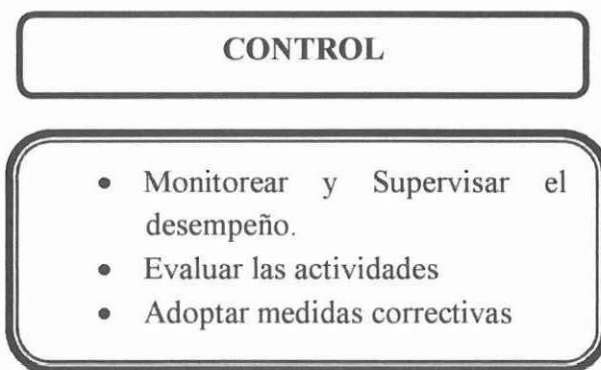
La tesista opina que la palabra dirigir abarca varios conceptos, está relacionado con la autoridad con el mando de los niveles directivos hacia el personal para lograr juntos una misma meta en bien de la empresa. Pero algo que va mas allá de ello es que hay que saber dirigir, pues no es una buena técnica la presión sino mas bien el saber motivar y convencer al personal para que trabaje en conjunto y mirando hacia una misma dirección y no a intereses particulares.

1.2.2.3.1 Principio de la Dirección

Para HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 271) menciona los principios de Dirección al igual que los de los demás procesos son de suma relevancia, estos son:

- Principio de autoridad
- Principio de delegación
- Principio de cadena de mando o respeto de canales jerárquicos
- Principio de autoridad y responsabilidad”

1.2.2.4 Control



Para STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. (Administración, pág. 395) define que el Control Administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.”

La definición de MOCKLER divide al control en cuatro pasos:

- Establecer normas y métodos para medir el rendimiento

Las metas deben ser establecidas en términos claros y medibles, con fechas determinadas para que al momento de su ejecución no presente problemas.

- Medir los resultados

La medición debe ser habitual acorde al tipo de actividad que se esté evaluando.

- Determinar si los resultados corresponden a parámetros

En base a los dos pasos anteriores en este punto se realiza una comparación de lo planeado con lo ejecutado y así se podrá conocer si el ente marcha positiva o negativamente.

- Tomar medidas correctivas.

Tomando como referencia los resultado que arroje el paso anterior se establecerá los correctivos que se requieren para logara lo cambios que permitan enrumbar de nuevo a la organización hacia el eficiente y efectivo cumplimiento de sus metas”.

1.3. Control

1.3.1 Definición De Control

Para, HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 280) manifiesta que Control “Es el elemento del Proceso Administrativo que registra la información de los resultados de la ejecución de los planes, programas, presupuestos y proyectos, para evaluar su cumplimiento y, reencauzarlos hacia lo planeado”.

Para los Hermanos MCHUGH, el Control es la función que consiste en determinar si la organización avanza o no hacia sus metas y objetivos y en tomar medidas correctivas en caso negativo.

Para STONER Y FREEMAN, (2005, pág. 402) el control es un proceso que garantiza que las actividades reales se ajusten a las actividades planeadas.El Control es el establecimiento de de sistemas que permiten medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, a fin de saber si se han obtenido los esperados, para corregir, mejorar y formular planes.

El Control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El Control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”.

Para FAYOL,(2004,pg 245.) el Control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

1.3.2 Importancia del Proceso del Control

La tesista opina que el Control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el Control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo es conveniente recordar que no debe existir solo el Control posterior, sino que, al igual que el planeamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porque los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se puede adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores de pasado.

Además siendo el Control la última de las funciones del Proceso Administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado.

La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de Control puede afectar el Proceso de Planeación.

1.3.3 Elementos del Control

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el Control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- Como fijar parámetros adecuados para el desempeño

Para DUBRIN Andrew J. (Fundamentos de Administración, Pág. 247) menciona que un sistema de Control empieza por fijar un conjunto de normas de desempeño realistas y aceptables por las personas involucradas. Una norma es una unidad de medida que se emplea para evaluar resultados. Las normas pueden ser cuantitativas, como el costo de las ventas, las utilidades o el tiempo para terminar una actividad; también puede ser cualitativas.

- Como medir el desempeño real

Para implantar el sistema de Control es preciso medir el desempeño. Su evaluación es una de las formas fundamentales para medirlo.

A continuación tres condiciones importantes para medir debidamente el desempeño:

1. Estar de acuerdo sobre cuáles aspectos específicos del desempeño medirán.
2. Estar de acuerdo sobre la precisión de las medidas.
3. Estar de acuerdo sobre quien usará las medidas.

- Como comparar el desempeño real con la norma

Después de que se han fijado las normas y que se ha medido el desempeño, el siguiente paso es comparar el desempeño real con los estándares. Entre los aspectos clave de esta comparación se encuentra medir la desviación y comunicar información al respecto.

En un sistema de Control, la desviación se refiere a la magnitud de la discrepancia de los parámetros del desempeño con relación a los resultados reales. Es

importante acordar, de antemano, cuanta desviación será la base para tomar medidas correctivas.

Para que el Sistema de Control funcione, los resultados de la comparación entre el desempeño real y las normas deben comunicarse a las personas indicadas, es decir, a los mismos empleados y a sus administradores inmediatos.

- Como tomar medidas correctivas

Después de evaluar la discrepancia entre el desempeño y la norma el administrador tiene tres cursos de acción posibles:

No hacer nada.- si la evaluación revela que los hechos avanzan de acuerdo al plan, no es necesario tomar medidas correctivas. Sin embargo no hacer nada no significa abdicar ni ceder la responsabilidad.

Resolver el problema.-la mejor recompensa que ofrece el proceso de control se refiere de corregir las desviaciones del desempeño inferiores a la norma. Si un administrador decide que una desviación es significativa, debe tratar de resolver el problema. Por lo general es necesario que se reúna con el miembro del equipo para hablar de la naturaleza del problema. Otras personas que tengan conocimiento del caso pueden participar el proceso de solución del problema.

Revisar la norma.- las desviaciones de la norma se puede atribuir a errores en la planeación, más que a problemas de desempeño. Por lo tanto, no se procede a tomar medidas correctivas, porque el problema radica en a norma poco realista. Muchas veces, las normas se deben revisar en razón de que el contexto de las tareas ha cambiado.”

1.3.4 Tipos De Control

Para ORTIZ Carlos, RODRÍGUEZ Vanessa, ROMERO. Clases de control [en línea] clasifica al control como:

- Control preliminar o preventivo, este tipo de Control tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizados por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

- Control concurrente o simultaneo, este tipo de control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

- Control de retroalimentación, este tipo de control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable. El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan

hacerse correcciones, el principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

La tesista menciona que se puede definir el Control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos con lo planeado y lo ejecutado, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la empresa. Pudiendo resumir lo expuesto así:

GRÁFICA N° 02 TIPOS DE CONTROLES



Fuente: HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ, 2da.ed. México. Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, 2008

Elaborado por: Tesista

1.3.5 Principios de Control

Según HERNANDEZ Sergio y RODRIGUEZ. (Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, pág. 295) manifiesta que para poder establecer un buen control en la organización se necesita primero

determinar el propósito del mismo, de qué forma va a contribuir la empresa y al proceso, que tipo de información se obtendrá al ejercerlo y el tiempo que este va a tomar, quien lo llevará a cabo y los responsables de analizarlo y evaluarlo para conocer su factibilidad y oportunidad.

- **Principio de economía de Control.**- El Control debe ser económico
- **Principio de excepción.**-la información del Control debe estar centrada en la excepción, es esto, debe señalar que está mal, pues lo que está bien no requiere atención inmediata
- **Principio de objetividad.**-Los controles deben registrar solo hechos y sucesos reales.
- **Principio de jerarquización de la información.**-Entre mas alto es el nivel jerárquico mas condensada será la información de Control. Entre mas bajo el nivel jerárquico, el Control debe proporcionar información de la fuente causal.
- **Principio de consistencia.**-Un Control debe ser consistente, utilizando siempre la misma unidad de medida.
- **Principio de fluidez.**-El sistema debe ser fluido y oportuno. Entre mas rápido se capture, procese e informe, es mas oportuno.
- **Principio de rastreo.**-Un buen Control deja registro histórico impreso de la información relevante del momento y lugar en que sucedió, así como de las personas y responsables que intervinieron, con el objeto de conocer oportunamente las fuentes y circunstancias causales de un problema.
- **Principio de tendencia y efecto de desviación.**- El Control debe señalar tendencias y frecuencias, hacia donde se dirige la falla, así como la periodicidad de la desviación.
- **Principio de fuente causal.**- El análisis de las causas debe seguir la regla 80-20, porque 80% de las desviaciones son ocasionadas por 20% de las causas, y 80% de las soluciones las generan 20% de los operativos.
- **Principio de apego a normas de calidad del proceso.**-El diseño del sistema debe programar la norma estándar, la posición de desviaciones aceptables y las correcciones pertinentes.

- **Principio de análisis objetivo.-** Un Control efectivo ayuda a distinguir entre síntomas y causas de la desviación.
- **Principio de responsabilidad individual.-** El sistema debe reflejar las responsabilidades individuales, así como los resultados totales y la norma correctiva que habrá de aplicarse en cada paso, por lo que la información debe llegar en forma oportuna al titular de la unidad.
- **Principio de prevención.-** Las medidas correctivas deben hacer as énfasis en que es más fácil prevenir un problema que corregirlo.

1.4. Control Interno

1.4.1 Definición

Para ANDRADE Trujillo Mario. (Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador (CORRE) pág. 54) define que es un proceso, efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia y eficiencia en las operaciones
- Fiabilidad de la información
- Salvaguarda de los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas

Para ESTUPIÑAN, Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 78) define que el Control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

La tesista menciona que en base a estos conceptos podemos crear un concepto propio y definir al Control Interno como todas las acciones que se llevan a cabo dentro de una empresa con la finalidad de cuidar cuidadosamente los recursos y el cumplimiento de las actividades establecidas.

1.4.2 Objetivos del Control Interno

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

1.4.3 Componentes del Control Interno

Según ANDRADE Trujillo Mario. (Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), pág. 61) los componentes del Control Interno según el CORRE son:

1. Ambiente interno de Control
2. Establecimiento de Objetivos
3. Identificación de Eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los Riesgos
6. Actividades de Control
7. Información y Comunicación
8. Supervisión y Monitoreo”

Para ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 83)

Los componentes del Control Interno según el COSO son:

1. Ambiente de Control

2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

El Control Interno no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

1.4.3.1 Ambiente Interno de Control

Para ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 87) el ambiente de Control o Control circundante es la base de los demás componentes de control al proveer disciplina y estructura para el control e incidir en la manera como:

- Se estructuran las actividades del negocio
- Se asigna autoridad y responsabilidad
- Se organiza y desarrolla la gente
- Se comparten y comunican los valores y creencias
- El personal toma conciencia de la importancia del control

Factores del Ambiente de Control

Para ANDRADE Trujillo Mario. (Control de los Recursos y los Riesgos –Ecuador (CORRE), pág. 66) los factores del ambiente de control son varios y se detallan a continuación haciendo notar los aspectos más importantes de los mismos.

1. Integridad y valores éticos

Los directivos de organizaciones exitosas aceptan cada vez más la idea de que la

ética es rentable y que una conducta íntegra es un buen negocio. La integridad de la direcci3n es un requisito para la conducta ética en todas las actividades de una organizaci3n, cualquiera sea su finalidad. Los mensajes transmitidos por las acciones de la direcci3n se incorporan r3pidamente a la cultura corporativa. Los valores de la direcci3n deben equilibrar los intereses de la organizaci3n, sus empleados, proveedores, clientes y competidores y del p3blico en general.

Los valores éticos no solo deben ser comunicados, sino tambi3n acompa1ados por una orientaci3n explícita de lo que est3 bien y mal. Los c3digos formales de conducta corporativa son importantes y sirven de base para un programa eficaz de ética, conflicto de intereses, pagos ilegales o inadecuados y acuerdos contra la libre competencia.

Para la tesis El Ambiente de Control constituye el punto de partida para todos los dem3s componentes, por lo tanto es f3cil deducir la gran importancia del mismo. En este entorno est3n presentes varios aspectos tales como los valores la ética la responsabilidad la forma en que los directivos lideran la organizaci3n etc.

2. Filosofía y estilo de la alta direcci3n.

La filosofía y estilo de la alta direcci3n refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo y afecta la aplicaci3n de todos los componentes.

Una organizaci3n que ha logrado el éxito a partir de asumir riesgos importantes, puede tener una perspectiva diferente sobre el CORRE, en comparaci3n a una administraci3n que haya pasado situaciones adversas.

La filosofía y estilo de la alta direcci3n se reflejan; entre otros, en los siguientes aspectos: la forma que establece las polític3s, objetivos, estrategias, su difusi3n y la responsabilidad de informar sobre su cumplimiento; el compromiso hacia el cumplimiento de leyes, normas y otras regulaciones aplicables, los niveles de riesgos que acepta, presentaci3n amplia de la informaci3n financiera y de gesti3n,

la selección de alternativas en cuanto a la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados o las Normas Internacionales de Información financiera; la prudencia utilizada en la determinación de las estimaciones; y, la comunicación amplia con el personal de la organización y con terceros relacionados.

3. Concejo de Administración y Comités

El Concejo de Administración de una entidad es una parte crítica del ámbito interno e influye de modo significativo en sus componentes.

Dado que el concejo tiene que estar preparado para cuestionar y evaluar las actividades de la dirección, presentar enfoques alternativos y actuar frente a prácticas ilícitas, contar con consejeros externos, es una práctica corporativa a considerarla en nuestro país.

4. Estructura organizativa

La adecuación de la estructura organizativa de una institución en gran medida depende de la naturaleza de sus actividades, el tamaño de sus operaciones y su independencia. La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.

Sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad. Cada gerencia, división o unidad debe tener finalidades, objetivos funciones, niveles a los que reporta y de quien recibe información. Para asegurar la calidad de los productos o servicios, se debe contar con el diseño de los procesos que deben incorporar los controles necesarios

para disminuir los riesgos en términos razonables. Con base en los procesos se realizara los controles de calidad de acuerdo con los estándares seleccionados”.

5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida

La responsabilidad que asume un funcionario o empleado de la organización siempre estará relacionada con la autoridad asignada. A mayor grado de autoridad mayor será el grado de responsabilidad de los funcionarios y empleados.

Un reto crítico será delegar la autoridad solo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de control que respondan de manera eficaz a los riesgos aceptados.

La asignación de mayor responsabilidad puede fomentar la creatividad, la toma de iniciativas y la reducción de los tiempos de repuestas, dando como resultado la competitividad y la satisfacción del cliente, usuarios y otros terceros vinculados”.

6. Gestión de capital humano

El recurso más importante en cualquier organización pública o privada es el personal que la conforma. El ambiente de control estará totalmente fortalecido si la organización administrativa de manera eficiente y eficaz este recurso.

El proceso técnico definido para la administración del recurso parte de la integridad, el comportamiento ético y la competencia profesional, aspectos a ser demostrados con relación a las funciones que deben ejecutar y los productos a generar.

Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hace más complejo. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporcione solo formación en el momento inicial.

El proceso formativo debe ser continuo, las políticas de formación pueden potenciar a los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los resultados.”

7. Responsabilidad y Transparencia

Responsabilidad significa la obligación de los funcionarios públicos o privados de responder, reportar, explicar o justificar ante una autoridad superior, por recurso recibidos y o administrados y /o por los deberes funciones asignadas y aceptadas.

La responsabilidad es un proceso y no un resultado en si mismo. Se logra a través del Proceso Administrativo: con la planificación participativa que establece objetivos generales y específicos con los indicadores de rendimiento o de Gestión y los medios de verificación”.

1.4.3.2 Evaluación de riesgos

Para ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. (Control interno y fraudes (COSO), pág. 87) manifiesta que todas las entidades, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o tipo de actividad enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir y no hay una manera práctica de reducir los riesgos a cero. La entidad debe establecer los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes. Cualquier entidad debe determinar cuáles son los niveles de riesgo aceptables y establecer estrategias para evitar que los riesgos sobrepasen esos límites.

La determinación de los riesgos es una condición indispensable para evaluar el control interno. Para determinar los riesgos es necesario analizar sus objetivos, cada entidad debe determinar sus objetivos, y con ello sus puntos fuertes y débiles así como las oportunidades y amenazas del entorno para Auditoría de Gestión cumplirlos.

Riesgos

La identificación y análisis de los riesgos, a todos los niveles de la entidad, y la capacidad para tomar las medidas oportunas a fin de evitarlos o limitar sus posibles efectos, es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un eficaz control interno. La identificación de riesgos es un proceso interactivo y a menudo está integrado con el proceso de planeación. Los riesgos se analizan a diferentes niveles, como son:

Riesgos a nivel de la entidad: Pueden provenir de factores externos o internos.

Factores externos

- El desarrollo tecnológico en el entorno.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes.
- La competencia.
- La legislación y regulación nueva, que puede llevar a cambios en la política y estrategia de operación.
- Las catástrofes naturales.
- Los cambios económicos.

Factores internos

- Ruptura en el procesamiento de los sistemas de información.
- La calidad del personal y los métodos de entrenamiento y motivación, que puede influenciar en el nivel de conciencia de control.
- Un cambio en las responsabilidades de la administración.
- La naturaleza de las actividades de la entidad y el acceso de los empleados a los activos.

Riesgos a nivel de actividad: Su identificación ayuda a centrar la valoración de riesgos en las principales unidades de negocio.

Como el control interno ha sido pensado para limitar los riesgos que afectan las

actividades de una organización, deberá adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes para identificar puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a nivel de la organización (internos y externos) como de la actividad. La identificación de los riesgos debe partir del análisis de los riesgos a nivel de la entidad, evaluando como pueden afectar los distintos procesos, e inhibir o dificultar el logro de los objetivos operacionales, de información financiera o de cumplimiento, para ello deben identificarse los riesgos puntuales a la actividad y analizarlos, lo cual incluye:

- Estimación o ponderación de la importancia de un riesgo.
- Valoración de la probabilidad o frecuencia de ocurrencia del riesgo.
- Consideraciones de cómo debe administrarse el riesgo, o sea, determinación de qué acciones deben ser tomadas”.

1.4.3.3 Actividades de Control

Para CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Módulo 2 [en línea] son los procedimientos que ayudan a asegurar que se están logrando los objetivos, llevando a cabo las directrices administrativas y que se realizan las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

Para el análisis o evaluación del control interno, podemos clasificarlas en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relacionan:

- Operaciones
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.

La Administración debe estar permanentemente alerta para detectar las circunstancias que van modificando el entorno y por consiguiente los riesgos a

enfrentar, tomando inmediatamente las acciones oportunas para evitar que esos riesgos se lleguen a materializar y producir efectos negativos en la entidad. Una parte de las medidas que toma la dirección en este sentido tendrán el carácter de actividades de control, otras tendrán el carácter de actividades de gestión.

Es importante considerar que las actividades de control se dan en distintos niveles de decisión, es por ello que debemos analizar las mismas y establecer los tipos de revisiones o decisiones que nos permite llevar a cabo dichas actividades.

Tipo de Actividades de Control

Revisiones de Alto Nivel

Las revisiones se realizan para analizar el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. La dirección analiza comparativamente los resultados. Las acciones administrativas que se realizan y los consiguientes informes representan actividades de control. Esta es una actividad de control muy importante para la consecución de los objetivos, puesto que, en la mayoría de los casos, la información oportuna y apropiada constituye la primera base para la correcta toma de decisiones.

Funciones Directas

Son aquellas realizadas por los propios administradores para orientar las funciones o las actividades bajo su responsabilidad, Las responsabilidades de autorizar, ejecutar, registrar y comprobar una transacción deben de quedar segregadas y diferenciadas. Este es uno de los mecanismos de control más importante y efectivo.

Procesamiento de Información

En la organización se implementan una variedad de controles para verificar que

estén completas y autorizadas las transacciones; incluye las comprobaciones para asegurar la existencia, exactitud, totalidad y autorización de éstas, estos controles deben ser procesados de manera oportuna y veraz a fin de que el gerente cuente con la información para tomar decisiones. Dentro de este grupo de controles se incluyen las acciones correctivas a tomar cuando se detectan incumplimientos.

Controles Físicos

Referidos a actividades que permitan constatar la existencia física de determinados productos o subproductos, el conteo físico de los activos y la comprobación de los resultados con los registros de control constituye una medida de control que puede resultar significativa para conseguir objetivos tanto de información financiera como de operaciones.

Indicadores de Desempeño

Incluye el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos para la puesta en marcha de acciones correctivas. Mediante la investigación de resultados inesperados o de tendencias poco usuales, los administradores identifican circunstancias en las que el desarrollo subyacente de los objetivos de actividad es peligroso o no está siendo conseguido.

Segregación de Responsabilidades

Las responsabilidades se dividen entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o acciones inapropiadas. Este tipo de control está constituido por las revisiones de los resultados obtenidos en una actividad por parte de los responsables correspondientes y a niveles sucesivamente más altos.

Ahora pasamos a enunciar, de manera no restrictiva, algunas actividades de control que deben ser revisadas:

Operaciones básicas de compras

- Planeación de compras
- Fichas técnicas
- Estudio de Mercados
- Control de precios
- Seguimiento post-compra
- Calificación de proveedores
- Calidad y oportunidad
- Solicitud de cotizaciones

Operaciones básicas de almacén

- Recepción de bienes
- Almacenamiento apropiado
- Registro y Kárdex
- Informes diarios, mensuales y anuales
- Controles Internos
- Despacho de mercancía

Operaciones básicas en Tesorería, Presupuesto y Contabilidad

- Informes Diarios
- Comprobante de ingresos
- Comprobante de egresos
- Conciliaciones
- Control previo
- Disponibilidades
- Estados financieros
- Manejo de Circulante (Cajas Mayores y Menores; Bancos, Inversiones a corto plazo)

Operaciones básicas en Recursos Humanos

- Registro y reporte de nómina
- Capacitación
- Inducción
- Revisión de horas extras
- Evaluación de desempeño
- Selección de personal
- Operaciones Generales
- Cumplimiento del Manual de Funciones
- Aplicación de Procesos y procedimientos
- Toma de decisiones de calidad
- Sistemas de información

1.4.3.4 Información y Comunicación

La organización debe identificar, capturar y comunicar información pertinente en una forma y oportunidad que facilite cumplir las responsabilidades asignadas al personal. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio.

Los sistemas de información y comunicación, que rodean las actividades de la entidad, permiten que su personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

Información

En todos los niveles de una organización se requiere información para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las

categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento, por lo que es un elemento fundamental en la gestión de cualquier tipo de entidad.

La información se identifica, captura, procesa y reporta mediante sistemas de información, los cuales fueron mencionados como actividades de control, estos sistemas pueden ser formales o informales.

Es necesario identificar cual información es relevante y disponer de los mecanismos oportunos para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportunos, de tal forma que esta pueda cumplir los objetivos previstos. Los sistemas de información a menudo son parte integral de las actividades operacionales, y ellos no solamente capturan la información, sino que también se diseñan para llevar a cabo iniciativas estratégicas al integrar la planeación, el diseño y la implementación de sistemas con la estrategia global de la organización.

La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad, por lo que se debe atender a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información:

- Contenido apropiado: La información debe ser necesaria.
- Información oportuna: La información debe transmitirse en el tiempo oportuno y adecuado y debe estar disponible cuando se requiere.
- Información actual: La información debe ser la más reciente posible.
- Información exacta: Los datos deben ser correctos.
- Información accesible: Los miembros de la entidad que necesiten utilizar la información deben acceder a ella con facilidad

Comunicación

La comunicación es la transmisión de información y ésta es inherente a los

sistemas de información para que el personal pueda cumplir sus responsabilidades de operación, información financiera y cumplimiento. La comunicación en una entidad puede ser:

- **Interna:** El personal necesita recibir datos relevantes para administrar sus actividades, y la administración debe comunicar mensajes correctos. Es necesario que el personal conozca como su trabajo se relaciona con el de otros, y debe haber canales de comunicación que permitan reportar información hacia arriba dentro de la organización.
- **Externa:** Hay necesidad de comunicación apropiada no solamente dentro de la entidad, sino hacia el exterior. Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del control interno. La Administración debe disponer de los mecanismos apropiados que le permitan obtener la información que necesita para cumplir sus funciones, así como fórmulas de comunicación clara con la entidad y con el exterior.

1.4.3.5 Supervisión

El control interno cambia con el tiempo ya que las formas en que se aplican los controles tiene que evolucionar, por lo que se requiere que sean supervisados, o sea que se lleve a cabo un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, lo que asegure que el control interno continúe operando efectivamente. Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles.

El objetivo de la supervisión es asegurar que el sistema está funcionando adecuadamente y de que va adaptándose a las necesidades y cambios de circunstancias; la dirección debe disponer de los instrumentos necesarios para asegurarse de que esto es realmente así. La supervisión del control interno puede llevarse a cabo de dos formas:

Actividades Continuas

Controles que aplica el supervisor para monitorear las actividades normales de control que le han sido delegadas, generalmente repetitivas de una entidad y las cuales se desarrollan a tiempo real.

El propio sistema debe incluir este tipo de supervisión y a mayor grado de efectividad de este monitoreo, menos evaluaciones separadas se requerirán. Las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones rutinarias.

Evaluaciones Separadas

También denominadas evaluaciones específicas o puntuales, se realizan luego de que tuvieron lugar los hechos y se utilizan para comprobar la efectividad del control interno ya que es conveniente realizar evaluaciones de su efectividad.

Generalmente no suele ser necesaria una evaluación de todo el control interno de la entidad y generalmente la revisión se concreta a áreas o aspectos específicos. La efectividad de los controles de revisión sistemáticos y recurrentes debe incluirse también como parte de la evaluación específica. Con frecuencia los departamentos, deben realizar “auto exámenes” de Control Interno”.

1.5. Auditoría

1.5.1 Concepto

Para ARENS, Alvin A. LAEBBECKE, James K. (Auditoria un Enfoque Integral, pág. 192) “La Auditoría en general es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos.

Para la tesista es esencial conocer el concepto de Auditoría porque se convierte en una herramienta para el proceso de control. La aplicación de cualquier tipo de Auditoría en una organización se convierte en un sustento adecuado para poder adoptar decisiones óptimas en cualquier circunstancia.

1.5.2 Importancia

Para HURTADO F. Pablo Emilio. (Curso Elemental de Auditoría) [en línea] las Auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Según la tesista todas las Auditorías además, evalúan el grado de eficiencia y eficacia con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

1.5.3 Tipos de Auditorías

Para ZARZOSA Eduardo. (Tipos de Auditorías) [en línea] “Auditoría Financiera es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

Auditoría de Cumplimiento

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta Auditoría se practica mediante la revisión de

documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

Auditoría de Gestión y Resultados.

Tiene por objeto el examen de la Gestión de una empresa con el propósito de evaluar la Eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma.

Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

Auditoría Administrativa

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los

hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Auditoría Operativa

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

Auditoría de Gestión Ambiental

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta

básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

Auditoría Informática de Sistemas

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía. Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Auditoría a los planes de desarrollo empresarial

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el

establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables.

La Auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente”.

1.6. Auditoría de Gestión

1.6.1 Definición de Gestión

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] “Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Gestión comprende las actividades de una organización que implica el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación de su desempeño y cumplimiento y del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la Supervivencia.

La tesista opina que la Gestión comprende todas las acciones o actividades que las personas de una organización realizan con el fin de obtener mayor cantidad de recursos y utilizar de forma eficiente y eficaz para obtener mayores beneficios.

1.6.2 Definición de Control de Gestión

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] el control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia de las entidades de la Administración y los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.

1.6.3 Instrumentos para el Control de Gestión

El control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo, entre ellos se encuentran:

- Índices: Permiten detectar variaciones con relación a metas o normas.
- Indicadores: Son los cocientes que permiten analizar rendimientos.
- Cuadros de Mandos: Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos.
- Gráficas: Representación de información (variaciones y tendencias).
- Análisis comparativo: Compararse con el mejor, para lograr una mayor superación.
- Control Integral: Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos.

Uno de los instrumentos para lograr un buen control de gestión es la utilización de Indicadores de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

Eficiencia

Para CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Modulo 4: El proceso de Auditoría de Gestión. [en línea] la eficiencia es generalmente una cuestión interna de la organización que no afecta directamente sus actividades, en el ambiente externo a ella.

La medición de la eficiencia presume la existencia de estándares aceptables que el auditor debe identificar claramente. Por lo tanto, los auditores tienen que trabajar con la supervisión de auditoría y/o otros especialistas para identificar o desarrollar estándares aceptables y lógicos de eficiencia. Incluso donde existen los estándares los auditores necesitan convencerse que estos estándares continúan siendo apropiados”.

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando 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 insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se

originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento”.

Eficacia

SEGOVIA, Darwin. Elementos de Gestión, [en línea] “La eficacia se ha definido como el grado en el cual se alcanzan las metas y los objetivos para una actividad particular o un programa en el cual se predeterminaron (relación del logro de los resultados con el uso de recursos correctos y oportunos de las operaciones y recursos de la organización). De todos los significados de la palabra eficacia, el más común se relaciona probablemente con el logro de metas. Diversos autores, con diversos sistemas del valor, tienen sus propios conceptos de la eficacia, pero todos coinciden en que es la realización de metas o cumplimiento de objetivos.

Aunque, la realización del cumplimiento de la meta hacia la eficacia le da una visión clara, los problemas y las implicaciones siguen siendo muy sustanciales. La literatura sobre eficacia contiene muchos estudios, que plantean tópicos que el auditor debe considerar en su evaluación, y rodean esta perspectiva particular. Entre las consideraciones respecto a este aspecto están las siguientes:

- Las metas son a menudo mal definidas, complejas, cambiantes, y contradictorias; los resultados de una medición de eficacia parten de una correcta y estable formulación de metas.
- A menudo es confuso en qué nivel o con respecto a qué unidades debe ser medido el logro de metas; los resultados de una medición pueden estar sesgados por intereses internos, la imposición de una estrategia correcta para medir la eficacia es en gran medida la contribución más importante de un régimen contable saludable.

- Más de una tecnología o estrategia produce el mismo resultado; en la evaluación el auditor deberá ponderar estos términos de evaluación de eficacia con las medidas de economía, calidad e impacto.
- Objetivos basados en perspectivas, generalmente toman en consideración las preferencias de los gerentes, el auditor debe ponderar estos objetivos respecto a los clientes o usuarios de los bienes o servicios producidos. En la conversación diaria, el ser eficaz describe la capacidad o la habilidad de alcanzar resultados. A menudo, esto va más allá de esta capacidad, y el ser eficaz significa alcanzar metas, que sean exitosas.

La palabra puede también usarse para enfatizar el impacto de esfuerzos o acciones. Con frecuencia, simplemente describe que la capacidad está realmente en uso, o que una ley o una regla están en vigor. En la práctica, en la discusión sobre organizaciones, la palabra eficacia es típicamente modificada por uno de estos tres términos: Programa eficaz, Eficacia operacional y eficacia organizacional.

- Programa eficaz, se relaciona con la importancia de la continuación de un programa, del logro de sus objetivos previstos, de su impacto y de su rentabilidad.
- Eficacia operacional, se relaciona con el logro de bienes, productos o servicios específicos, con el sistema de entrega para los bienes y servicios producidos y con la rentabilidad de los sistemas.
- Eficacia organizacional, se refiere a la capacidad total de la organización y a su interacción con la planeación estratégica, a la estructura de la dirección y a sus procesos y a los recursos humanos y financieros, todos enfocados hacia el cumplimiento de la misión y las metas de la organización y al ambiente externo.

Algunos escritores han refinado la noción de la eficacia haciendo explícita la consideración de la rentabilidad, que es el logro de los objetivos al menor costo, con poco costo, o por lo menos con un costo razonable en relación con el valor del resultado. Algunos también han incluido los resultados previstos e imprevistos o los resultados de un programa, como factores en la medición de la eficacia.

Otros aún, particularmente los que evalúan el programa, han incluido la imposición de la continua necesidad del programa en su concepción de lo que es la eficacia. Se preguntan si las razones que dieron lugar al programa son aún válidas. La definición de la eficacia siempre dependerá de quién la está buscando y el auditor debe ponderar la validez de esta definición.

Economía

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] define que Economía es la minimización del costo de los recursos utilizados, para una actividad que teniendo en cuenta la calidad apropiada.

La economía se relaciona con todos los tipos de recursos, tales como el físico, financiero, humano y la información. La cuestión de la economía es relevante con respecto a la adquisición de recursos. Los auditores intentan determinar si los recursos se han adquirido en la cantidad exacta, en el lugar preciso, en el tiempo justo, de buena calidad y en el precio justo. Esto, por sí mismo no es muy fácil. Se presume que hay estándares disponibles de juzgar si las consideraciones de la economía fueron tomadas en cuenta en la adquisición de recursos.

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 opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

Ecología

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

Ética

Es un 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 consuetudinarias vigentes en una sociedad

1.6.5 Definición de Auditoría de Gestión

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] “La Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

CUELLA, Guillermo. Concepto de Auditoría de Gestión. [en línea] expresa que la Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

SANDOVAL, Erik. Definición de Auditoría de Gestión [en línea] define que es el examen de planes, programas, proyectos y operaciones de una organización o entidad pública, a fin de medir e informar sobre el logro de los objetivos previstos, la utilización de los recursos públicos en forma económica y eficiente, y la

fidelidad con que los responsables cumplen con las normas jurídicas involucradas en cada caso. Por otra parte los conceptos de Eficacia, Eficiencia y Economía están indisolublemente asociados a esta clase de Auditoría.

La tesista opina que la Gestión en toda organización comprende un conjunto de actividades que van dirigidas a los logros de metas u objetivos establecidos por la administración.

No obstante, la administración debe implementar estrategias acordes a los actuales momentos donde el ambiente de los negocios es cambiante, adaptándose a las alteraciones del mercado, utilizando de una manera más eficiente y efectiva sus recursos humanos, tecnológicos y financieros y así poder obtener bienes y servicios de calidad.

La Auditoría de Gestión es una herramienta de ayuda para los gerentes, por cuanto va dirigida a evaluar las fuerzas y debilidades de una organización estableciendo las recomendaciones oportunas, con el fin de que la empresa alcance un grado satisfactorio de optimización.

1.6.6 Propósitos y objetivos

Según la Contraloría General del Estado. Manual de Auditoría de Gestión [en línea] “Entre los propósitos tenemos a los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y

procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

1.6.7 Alcance

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

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

- b) Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.

1.6.8 Fases de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión comprende de cinco fases que son:

1.6.8.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR

- Visita de observación entidad
- Revisión archivos papeles de trabajo
- Determinar indicadores

- Detectar el FODA
- Evaluación estructura control interno
- Definición de objetivo y estrategia de auditoría.

1.6.8.2 PLANIFICACIÓN

- Análisis información y documentación
- Evaluación de Control Interno por componentes
- Elaboración Plan y Programas

1.6.8.3 EJECUCIÓN

- Aplicación de Programas
- Preparación de Papeles de Trabajo
- Hojas resumen hallazgos por componente
- Definición estructura del Informe

1.6.8.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

- Redacción Borrador de Informe
- Conferencia final para lectura de informe
- Obtención criterios entidad
- Emisión informe final, síntesis y memorando de antecedentes

1.6.8.5 SEGUIMIENTO

- Seguimiento y monitoreo.

2.1 Breve caracterización de la empresa

EXROCOB Cia. Ltda, es una empresa que se dedica a la producción, comercialización, importación y exportación de rosas y flores de verano, en todas sus fases de producción, además tiene la representación comercial de empresas nacionales y extranjeras para la propagación y desarrollo de cualquier clase de flores, presta asistencia técnico-comercial al personal o instituciones e interviene como socio o accionista de empresas constituidas o da aporte de capital para la formación de otras nuevas. Dedicada a la labor agroindustrial y en íntima relación con el objeto social constante en la escritura de constitución de la empresa, realiza la importación de maquinaria y plantas relacionadas con el área agroindustrial y en especial el de floricultura.

En atención a lo expuesto la empresa entre sus principales expectativas busca ofrecer a sus clientes internos:

- Estabilidad en el trabajo
- Remuneración justa en relación a las labores que desempeñan
- Buen ambiente laboral
- Puntualidad en el pago del sueldo
- Promoción interna (asensos)
- Información de la empresa
- Reconocimientos
- Mejor trato
- Auspicio y capacitación personal
- Cumplimiento de los ofrecimientos
- Mejorar los beneficios existentes (transporte, alimentación)

2.2 Recolección de Datos

2.2.1 Interpretación de resultados obtenidos en las Encuestas

DEPARTAMENTO TÉCNICO

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?

TABLA No.2			
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	5	56%
2	NO	4	44%
3	NO CONTES.	0	0%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista

Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista

Fuente: Tabla No.2

Interpretación.- Del 100% de las personas encuestadas en este departamento, el 56% responden que si conocen la misión y visión de la empresa para la cual trabajan, mientras que el 44% manifiestan que no conocen la misión y visión de la empresa.

En base a los resultados obtenidos se puede establecer que la mayoría de las personas que prestan sus servicios en la florícola si tiene identificada cual es la misión y la visión de la misma.

2.- ¿Posee la empresa un organigrama estructural definido?

TABLA No.3			
ORGANIGRAMA DEFINIDO			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	9	100%
2	NO	0	0%
3	NO CONTES.	0	0%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.3

Interpretación.-La totalidad del personal del Departamento Técnico considera que la empresa si posee un organigrama estructural definido.

Lo que permite establecer que la empresa si ha definido de manera adecuada sus niveles jerárquicos y lo más importante el personal del Departamento Técnico tiene conocimiento de ello.

3.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?

TABLA No.4			
EVALUACIÓN DE LAS 5 E			
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	4	44%
2	NO	2	22%
3	NO CONTES.	3	33%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.4

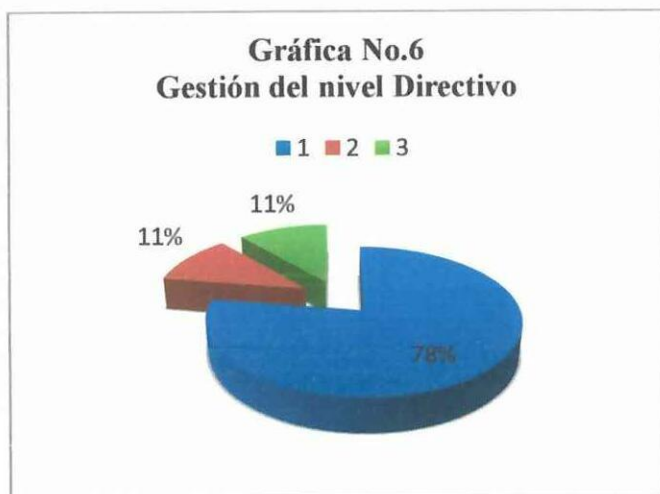
Interpretación.- El 44.44% del personal encuestado responden que si miden en forma periódica el nivel de eficiencia y eficacia en sus actividades, mientras el 22.22% manifiestan que no evalúan su desempeño en base a la eficiencia y eficacia, y el 33.33% no contestaron la pregunta formulada.

Por lo que se puede manifestar que es necesario realizar evaluaciones continuas en este ámbito para de esta manera diagnosticar con mayor precisión el grado de Gestión en las actividades desarrolladas por el personal de la empresa.

4.- ¿Cuenta la empresa con un nivel directivo eficiente capaz de tomar las decisiones más óptimas a favor de la misma

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	7	77%
2	NO	1	11%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No. 5

Interpretación.- Del 100% de personal encuestado, el 77.78% responden que su empresa si cuenta con un nivel directivo capacitado, el 11.1% manifiestan que la empresa no posee un nivel directivo con la capacitación adecuado, y el 11.11% no contesta la pregunta formulada.

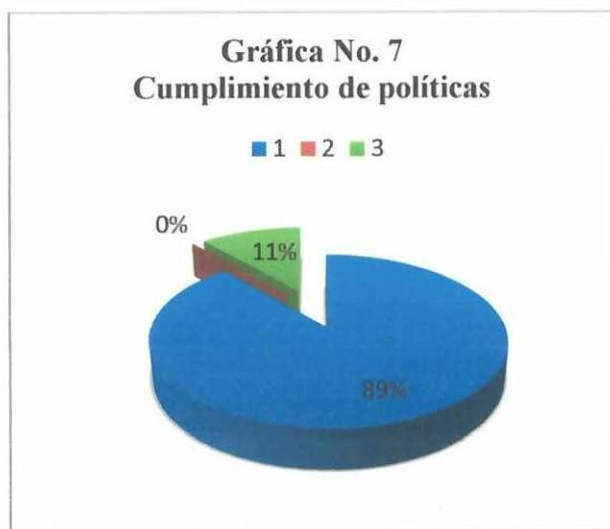
Según los datos obtenidos en esta pregunta el nivel directivo ha demostrado su capacidad en cuanto al direccionamiento estratégico que ha dado a la organización a su cargo, con ciertas falencias que en base al trabajo de Auditoría se podrá reforzar y mejorar.

5.- ¿Cumple usted con las políticas establecidas por su empresa?

TABLA No.6			
CUMPLIMIENTO DE POLÍTICAS			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	8	88%
2	NO	0	0%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaboradopor:Tesista

Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por:Tesista

Fuente: Tabla No.6

Interpretación.- El 88.89% del personal que participo en la encuesta responden que si cumplen a con las políticas implantadas por la empresa, y el 11.11% no contesta la pregunta formulada.

Como resultado de los datos proporcionados se puede indicar que en su mayoría el personal de la empresa cumple con las políticas implantadas.

6.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?

Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	5	55%
2	NO	2	22%
3	NO CONTES.	2	22%
TOTAL		9	100%

Elaboradopor:Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaboradopor:Tesista
Fuente: Tabla No.7

Interpretación.- En el Departamento Técnico, el 55.56% responden que si ejecutan su trabajo en base al firme propósito de cristalizar las metas y objetivos de su empresa, el 22.22% manifiestan que no conocen estas metas y el 22.22% no contestan la pregunta establecida.

Analizando estos resultados se demuestra que en el Departamento Técnico es necesario dar a conocer más ampliamente las metas y objetivos de la empresa ya sea a través de talleres o charlas.

7.- ¿Conoce usted lo que es el Control Interno?

TABLA No. 8			
CONTROL INTERNO			
Alternativa		Frecuencia	Porcentaje
1	SI	4	44%
2	NO	3	33%
3	NO CONTES.	2	22%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista

Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista

Fuente: Tabla No.8

Interpretación.- Del personal encuestado el 44.44% responden que si conocen lo que es el Control Interno, el 33.33% manifiestan que no conocen lo que es el Control Interno, y el 22.22% no contestan la pregunta establecida.

Con estos resultados se comprueba la necesidad de aplicar y dar a conocer la importancia del Control Interno dentro de las organizaciones ya que por medio de este se puede salvaguardar los recursos de la misma.

8.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?

TABLA No.9 AUDITORÍA DE GESTIÓN			
	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	3	33%
2	NO	5	55%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaboradopor:Tesista

Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaboradopor:Tesista

Fuente: Tabla No. 9

Interpretación.- Del 100% de personas encuestadas en el Departamento Técnico, el 33.33% responden que si conocen lo que es la Auditoría de Gestión, el 55.56% manifiestan que no conocen lo que es Auditoría de Gestión, y el 11.11% no contestan la pregunta establecida.

Según la encuesta aplicada se establece que en este departamento la mayoría del personal desconoce de lo que es la Auditoría de Gestión, lo puede afectar negativamente en cuanto a los niveles de eficiencia, eficacia y economía con que se realicen las diferentes actividades.

9.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?

	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	8	88%
2	NO	0	0%
3	NO CONTES.	1	11%
TOTAL		9	100%

Elaborado por: Tesista
Fuente: Exrocob.Cia. Ltda



Elaborado por: Tesista
Fuente: Tabla No.10

Interpretación.- Del 100% de personas encuestadas en el Departamento Técnico, el 88.89% responden que si están de acuerdo con que se aplique la Auditoría de Gestión en la empresa, mientras el 11.11% % no contestan la pregunta establecida.

Fundamentándose en la información obtenida se concluye que la mayoría de encuestados manifiesta su aceptación a colaborar en la ejecución de el trabajo de Auditoría.

2.2.2 Interpretación de los resultados obtenidos en las entrevista

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Entrevista al Jefe de Contabilidad y Tesorería

(Dr. Verónica Peralvo)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?	x		Si conozco el plan estratégico que posee la empresa
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	En mi departamento no se han realizado ese tipo de evaluación
3.- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?		x	la administración financiera presenta ciertas falencias
4.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?	x		En base los objetivos que si conozco
5.- ¿Existe un vínculo entre este departamento y otras dependencias para el proceso de trabajo y Gestión?	x		Siempre es necesario mantener comunicación entre los demás departamentos para el desarrollo del trabajo
6.- ¿Aplica usted procedimientos de Control Interno Contable?	x		Muy pocas veces
7.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?	x		Muy poco en realidad
8.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?	x		Seria de mucha utilidad para la empresa

(Ing. Fernanda Chasi)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?	x		Aunque no en su totalidad, realmente falta difusión
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	Esta evaluaciones no se han realizado en el tiempo que trabajo en la empresa
3.- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?		x	En los aspectos que están enmarcados dentro del proceso contable sí , todo los demás decisiones financieras está a cargo de los dueños
4.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?	x		Como profesional trato de cumplir a cabalidad mis labores en bien de la empresa
5.- ¿Existe un vínculo entre este departamento y otras dependencias para el proceso de trabajo y Gestión?	x		Por el trabajo siempre estamos en contacto con los otros departamentos
6.- ¿Aplica usted procedimientos de Control Interno Contable?	x		Cuando es necesario, aunque siempre hacemos nuestro trabajo en base a normas y principios contables
7.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?	x		Tengo más conocimientos teóricos y muy pocos en la practica
8.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?	x		Si sería importante porque así podemos establecer si estamos cumpliendo nuestro trabajo de manera eficiente

(Sra. Patricia Santamaría)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?		x	Está en el plan estratégico, pero a profundidad no tengo muy claro. El motivo puede ser porque no habido interés en difundirla al 100%
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética, Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	No se nos ha evaluado en ese aspecto
3.- ¿Existe un control adecuado de los recursos financieros que dispone la empresa?		x	El que nosotros hacemos mediante el proceso contable
4.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?	x		Porque como parte de la empresa se debe aportar para lograr los objetivos planificados
5.- ¿Existe un vínculo entre este departamento y otras dependencias para el proceso de trabajo y Gestión?	x		Claro porque obviamente nuestro trabajo nos interrelaciona
6.- ¿Aplica usted procedimientos de Control Interno Contable?		x	Normalmente los procedimientos diarios dentro de nuestro trabajo
7.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?		x	He escuchado pero no se de que se trata
8.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?	x		Siempre y cuando aporte positivamente y de sugerencias para mejorar

Entrevista al Jefe Administrativo

(Dr. Adolfo Riofrio)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce y difunde usted la misión y visión de la empresa?	x		Se trata de dar a conocer en las reuniones y en la obtención de resultados.
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	No se ha realizado esa evaluación hace algún tiempo con su trabajo investigativo sería importante que lo aplique
3.- ¿Existe un control adecuado del recurso humano que dispone la empresa?	x		En lo posible se trata de distribuirlo acorde a su perfil profesional, en el caso de producción se lo capacita y luego se le asigna funciones
4.- ¿Se exige en cada departamento un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las funciones y/o actividades designadas?	x		El que inicialmente se requiere previa la contratación se sus servicios
5.- ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la dependencia? Son frecuentes?	x		Cuando se realizan las capacitaciones se busca temas de interés y utilidad general y a veces son anuales.
6.- ¿Se les otorga reconocimientos e incentivos periódicos al personal que labora en esta dependencia?	x		Los que dispone la ley y la empresa los fines de año o por comisión.
7.- ¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la dependencia para designar las tareas, control y desarrollo de los procesos?	x		Las funciones y tareas ya están designada las reuniones son para verificar su cumplimiento.
8.- ¿Conoce usted y aplica el Control Interno Administrativo?	x		Los sistemas ya están implementados y cada día se mejora con nuevas actualizaciones para obtener un resultado óptimo.
9.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoria de Gestión en la empresa?	x		Mediante esto mejoraría la eficacia de la entidad y facilitaría una toma de dediciones.

(Lic. Mercy Ardila)

PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.- ¿Conoce y difunde usted la misión y visión de la empresa?	x		En lo posible en las reuniones, pero no se hecho específicamente solo para este efecto sino para tratar mas temas.
2.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?		x	A veces los resultados no son los esperados.
3.- ¿Existe un control adecuado del recurso humano que dispone la empresa?	x		Mediante el control de horario y trabajo.
4.- ¿Se exige en cada departamento un perfil idóneo para cumplir cabalmente con las funciones y/o actividades designadas?	x		El personal que cuenta la entidad es idóneo y con la capacidad para efectuar cualquier actividad sin problema alguno.
5.- ¿La capacitación del personal se ajusta a las metas y necesidades de la dependencia?	x		De preferencia se dictan para el área de producción únicamente
6.- ¿Se les otorga reconocimientos e incentivos periódicos al personal que labora en esta dependencia?	x		Los de ley y al fin de año.
7.- ¿Se realizan reuniones continuas con todo el personal de la dependencia para designar las tareas, control y desarrollo de los procesos?	x		Cada personal sabe su trabajo y su sección y al final deben cumplir con un porcentaje de producción ya establecida al inicio de su labor.
8.- ¿Conoce usted y aplica el Control Interno Administrativo?			Mediante los programas contables que cuenta la empresa.
9.- ¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoria de Gestión en la empresa?	x		La entidad mejoraría su rendimiento financiero y con el control de su gestión se obtendrá un resultado eficaz.

Análisis: Luego de aplicar las entrevistas al personal del Departamento de Contabilidad y Departamento Administrativo, con base a la información proporcionada se determina que prevalecen ciertas debilidades tales como bajo nivel de conocimiento del plan estratégico, debilidades en el sistema de Control Interno así como también la inexistencia de evaluaciones de desempeño en base a la Eficiencia y Eficacia.

En cuanto a la predisposición para la ejecución del trabajo investigativo propuesto se cuenta con la aceptación necesaria dentro de la empresa, esto será de mucha utilidad y apoyo para el cumplimiento de la Auditoría.

2.3. Diseño metodológico

2.3.1 Metodología de la investigación

La presente investigación se aplicó un diseño no experimental en razón de que no se tuvo un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido con anterioridad y no son manipulables. Esta apreciación se fundamenta por cuanto al trabajo de Auditoría se está efectuado al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

2.3.2 Tipo de Investigación

Esta investigación corresponde a un estudio descriptivo, por cuanto la tesista obtiene la información requerida mediante el uso y análisis de archivos y documentos de la empresa, como son manuales de funciones, plan estratégico entre otros.

2.3.3 Métodos y técnicas empleadas

Las técnicas utilizadas para recopilar información fueron aplicadas en el segundo capítulo del presente trabajo investigativo, están son:

La Entrevista

Esta técnica de recolección de información se aplicó al personal del departamento de Contabilidad y Departamento Administrativo debido a que son un número reducido de personas, mediante esta técnica se obtuvo información muy valiosa en cuanto la Gestión de la organización.

La Encuesta

Esta técnica fue aplicada en el departamento Técnico para recopilar información acerca de la Eficiencia, Eficacia y Economía en el cumplimiento de las diferentes actividades que desarrollan a diario. La encuesta se aplicó por cuanto el número de integrantes de esta área es considerable.

2.4. Diseño de la investigación

2.4.1 Preguntas Directrices

- **¿Qué bases teóricas y conceptuales servirán de base para el desarrollo de este trabajo?**

Para el desarrollo teórico de este trabajo investigativo partiremos de la Gestión empresarial, esta aporta las estrategias necesarias para la buena Gestión y Administración de las organizaciones.

Para lograr que la Administración sea eficiente y eficaz es necesario realizarla en base a sus cuatro funciones específicas que son: planificación, organización, dirección y control, que en conjunto constituyen el proceso Administrativo en una empresa.

Dentro del proceso de control encontramos lo que es el Control Interno, el mismo que es un proceso importante que se aplica para salvaguardar los recursos en la organización y que junto con la Auditoría de Gestión ayudan a verificar y determinar que las empresas cumplan sus metas y objetivos logrando así administrar sus recursos de en forma Eficiente y Eficaz.

- **¿Cómo obtener información sustentable y suficiente para el trabajo de Auditoría de la empresa en estudio?**

Para obtener información suficiente y sustentable para el trabajo de Auditoría se usó varias técnicas de recopilación de información, para el diagnóstico inicial se aplicó la entrevista y la encuesta dentro de lo que es el trabajo de campo de la Auditoría de Gestión se aplicó los cuestionarios de Control Interno como la herramienta principal de recopilación de evidencia.

- **¿Cómo se puede evaluar la Gestión en la empresa EXROCOB CIA.LTDA, correspondiente al año 2009?**

La Gestión de la empresa en estudio será evaluada mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, específicamente mediante el uso de indicadores financieros y de gestión así como de todas las técnicas de Auditoría necesarias presentadas en el tercer capítulo del proyecto de tesis.

2.5 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Carencia de difusión de la misión y visión de la empresa donde se ha llegado a determinar que no todo el personal trabaja con el interés de cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- No se mide constantemente el grado de eficiencia y eficacia de sus actividades, obteniendo una mala coordinación del trabajo y Gestión entre los diferentes departamentos y el uso inadecuado de los recursos de la empresa.
- Escasas reuniones con el personal para tratar asuntos de trabajo, Gestión y procesos de la empresa.
- Carencia conocimiento de lo que es el Control Interno, Ausencia de aplicación de procedimientos de Control Interno contable.

Recomendaciones

- Ejecutar campañas divulgativas de la misión y visión institucional para de esta manera comprometer al personal con la razón de ser y lo que desea llegar a ser en un tiempo determinado. Por medio de ellas se puede mostrar el objetivo o fin último que deben alcanzar cada una de las unidades que forman parte de la institución
- Aplicación y análisis de los Indicadores de Gestión para conocer con exactitud el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología en cada una de las actividades, los cuales representan una expresión cuantitativa de una actividad, proceso o sistema.
- Establecer reuniones donde participe todo el departamento en la elaboración, ejecución y evaluación de los objetivos, permitiendo que el

personal se motive y llegue alcanzar estos objetivos de una manera eficiente y eficaz.

- Reforzar el sistema de Control Interno existente para salvaguardar los recursos existentes.

3.1 Introducción

Los cambios tecnológicos, culturales, económicos y políticos a nivel mundial han colocado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos donde se ha incrementado notablemente la competencia.

Para competir a nivel mundial, las empresas florícolas ahora requieren de políticas, prácticas y sistemas que eliminen el desperdicio y logren crear valor para el cliente, donde el valor es percibido por los clientes como una combinación de costo, calidad, disponibilidad del producto, servicio, confiabilidad, tiempo de entrega, entregas a tiempo, etc. Ser de clase mundial significa que la compañía puede competir con éxito y lograr utilidades en un ambiente de competencia mundial, en este momento y seguir haciéndolo en el futuro.

Estos cambios hacen que las entidades busquen nuevas alternativas y estratégicas que les permitan mantenerse en el mercado, pero para ello es necesario conocer primero la situación en que se encuentran en términos económicos, administrativos, financieros y productivos. Es decir se requiere de una evaluación integral para determinar el grado de eficiencia y eficacia del manejo de los recursos con los que opera sean estos económicos, humanos y materiales.

Por lo anteriormente expuesto se plantea practicar una Auditoría de Gestión en la empresa EXROCOB CIA LTDA, la misma que consiste en un examen de la situación actual de la florícola en base a técnicas de Auditoría que permitirán la recolección de datos suficientes para emitir una opinión que lógicamente ayudara a mejorar y corregir falencias en la organización.

3.2 Justificación

Las razones fundamentales que conllevan a plantearse y desarrollar esta investigación es la necesidad de adoptar nuevas y mejores estrategias que permitan mejorar sustancialmente las actividades que cumple la empresa en base a una evaluación de la Gestión de la Empresa “EXROCOB CIA. LTDA”.

El tema de investigación resulta novedoso y factible ya que la florícola nunca antes se ha realizado un Auditoría de Gestión integral, además traerá consigo beneficios sociales ya que al evaluar esta empresa y aportar con criterios para su engrandecimiento y éxito los trabajadores de este lugar tendrán mayor estabilidad porque trabajaran para una empresa más eficiente y estable que le puede brindar mayores beneficios.

En tal sentido, es de gran importancia poder presentar a la empresa objeto de estudio, posibles soluciones a una problemática que debe corregirse de forma inmediata, para seguir las huellas de las actividades financieras, materiales y humanas resumidas en forma útil para quienes toman las decisiones.

Esta investigación está planteada y diseñada según la necesidad de la empresa florícola con datos y bases para un mejoramiento a los problemas económicos sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

La empresa EXROCOB CIA. LTDA, será la beneficiada de la investigación por lo que su ejecución requiere de una guía que se adapte a las condiciones existentes y que, sin limitar la independencia y creatividad del auditor, le permita lograr una sistematicidad y orden que le haga obtener los mejores resultados en el periodo más breve posible.

Los recursos financieros, humanos y materiales a utilizar para el desarrollo de la investigación son viables y factibles, tomando en consideración la ayuda incondicional que la empresa brinda a la tesista.

Las dificultades que se encontrara en el desarrollo de la investigación es la distancia; porque la empresa está ubicada en Lasso y no se cuenta con transporte propio y los buses no tienen hora fija.

3.3 Objetivo general

Ejecutar una Auditoría de Gestión en la empresa EXROCOB CIA.LTDA del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009, en base a la evaluación de la Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología y así lograr emitir el informe final con información útil, práctica y adecuada que sirva como herramienta para la toma de decisiones óptimas.

3.3.1 Objetivos específicos

- Evaluar las diferentes áreas de la empresa para establecer el nivel de Gestión alcanzado en el año 2009.
- Aplicar técnicas de Auditoría para obtener información real y suficiente que permita emitir una opinión adecuada y sugerencias pertinentes.
- Emitir un informe final que contenga información eficiente y así se convierta en un sustento óptimo parar la toma de decisiones.

ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**APL**
1/1**3.4. ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN****ÍNDICE****3.4.1. ADMINISTRACIÓN DE LA AUDITORÍA**

3.4.1.1 Propuesta de Servicios	P.S 3/3
3.4.1.2 Contrato	P.S12/12
3.4.1.3 Distribución del trabajo	D.T 1/1
3.4.1.4 Siglas a utilizar por los integrantes del equipo	S.II/1
3.4.1.5 Cronograma de trabajo	C.T 1/1
3.4.1.6 Marcas de Auditoría	M.AI/1
3.4.1.7 Personal del cliente con quienes debemos coordinar el trabajo	P.C 1/1

3.4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.4.2.1 Memorándum de Planificación	M.P 4/4
3.4.2.2 Visita Preliminar	V.P 7/7
3.4.2.3 Definición de Componentes	D.C 1/1
3.4.2.4 Determinación de Indicadores	D.I 2/2
3.4.2.5 Evaluación del Control Interno Preliminar	C.C.I 6/6

3.4.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

3.4.3.7 Programa de Trabajo de Auditoría Administrativo-RR.HH.	P.TI/1
3.4.3.8 Evaluación general de Control Interno	C.C.I.G2/2
3.4.3.9 Evaluación específica de Control Interno	C.C.I 1/1
3.4.3.10 Matriz de Ponderación de Riesgos	M.RI/1
3.4.3.11 Determinación de Riesgo y Confianza	D.R.C 1/1
3.4.3.12 Programa de Trabajo de Auditoría Financiero	P.TI/1
3.4.3.13 Evaluación general de Control Interno	C.C.I.G1/1
3.4.3.14 Evaluación específica de Control Interno	C.C.I 2/2
3.4.3.15 Matriz de Ponderación de Riesgos	M.RI/1
3.4.3.16 Determinación de Riesgo y Confianza	D.R.C 1/1
3.4.3.17 Programa de Trabajo de Auditoría Producción	P.TI/1
3.4.3.18 Evaluación general de Control Interno	C.C.I.G1/1
3.4.3.19 Evaluación específica de Control Interno	C.C.I 2/2
3.4.3.20 Matriz de Ponderación de Riesgos	M.RI/1
3.4.3.21 Determinación de Riesgo y Confianza	D.R.C 1/1

CARTA DE PRESENTACIÓN

P.S
1/12

Latacunga, 14 de abril del 2010

Señores

EXROCOB CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Con la presente carta pongo a su consideración la siguiente propuesta de trabajo de Auditoría Independiente, la misma que presta servicios de Auditoría Financiera, Administrativa, Operacional y de Gestión, la empresa está ubicada en la calle Napo y Juan Abel Echeverría, la egresada abajo firmante requiere desarrollar este trabajo como última exigencia para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Aprovecho esta oportunidad para agradecerles la aceptación de los servicios y me suscribo.

Atentamente,



Srta. Silvia Chacón

AUDITORA INDEPENDIENTE

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

ASESORÍA

Dra. López Patricia

Contador Público Autorizado

**P.S
2/12**

NATURALEZA

El trabajo a desarrollar en la empresa EXROCOB CÍA. LTDA, será una Auditoría de Gestión del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) y a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

ALCANCE

La Auditoría de Gestión permitirá desarrollar una evaluación, análisis de la Eficacia, Eficiencia y Economía en las actividades de la organización con el propósito de emitir un informe en el que contendrá un dictamen profesional.

OBJETIVOS

- Determinar el grado de Gestión con que se manejan los diferentes recursos con los que opera la florícola en base a las 5 E, para luego poder emitir un informe de Auditoría con recomendaciones adecuadas, las mismas que se constituyan en una herramienta base para la toma de decisiones.
- Evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la organización.
- Formular recomendaciones dirigidas a mejorar el Control Interno para contribuir al fortalecimiento de la gestión en la entidad.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**P.S
3/12**

ESTRATEGIAS

- Aplicación de indicadores financieros y de gestión para determinar en nivel de Eficiencia, Eficacia y Economía en el uso de los diferentes recursos de la empresa
- Obtención de información suficiente a través de los diferentes tipos de evidencia.

RECURSOS HUMANOS

Representantes de la empresa EXROCOB CÍA. LTDA.

Ing. Ruth Corrales

GERENTE

Tlg. Adolfo Riofrio

JEFE ADMINISTRATIVO

RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Equipos de cómputo
- Copiadora

RECURSOS MATERIALES:

- Hojas de papel bond
- Calculadora
- Esteros
- Carpetas
- Resaltadores
- Tinta para impresiones

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

HOJA DE VIDA

P.S
4/12

1. Datos Generales

Apellidos y Nombres :Chacón Chacón Silvia Alexandra	
Cédula de identidad N° : 050314555-9	
Dirección de residencia: Latacunga	Teléfono: 095860490
Correo electrónico: majotqm28@yahoo.es	
Empresa donde labora actualmente: Profesional independiente	Cargo: Auditor
Dirección de la empresa: Calle Napo y Juan Abel Echeverría	Ciudad: Latacunga
Teléfono: 095860490	

2. Datos Académicos (Estudios universitarios)

Institución	Título	Fecha
Universidad Técnica de Cotopaxi	Egresada Ing. en Contabilidad y Auditoria	Junio del 2010

3. Seminarios de Formación

Nombre del seminario	Institución	Lugar	Duración (Horas)	Fecha
Practicas de Contabilidad	UTC	Latacunga	30 horas	01/10/2006
Documentación mercantil	UTC	Latacunga	30 horas	28/03/2007
marketing	UTC	Latacunga	30 horas	07/10/2007
Laboratorio de costos	UTC	Latacunga	30 horas	12/03/2008
Ética Profesional	UTC	Latacunga	30 horas	16/06/2009

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**P.S
5/12**

HOJA DE VIDA

4. Experiencia laboral

Empresa	Cargo	Periodo en que laboró	Actividades desarrolladas
Banco Nacional de Fomento	Auxiliar Contable	2010	Papeletas y libros contables Depreciaciones Roles de pago balances Anexos Transaccionales

5. Referencias Personales.

NOMBRES	CARGO	TELÉFONO
Sr. Fernando Suarez	Jefe Político Latacunga	2-811-010
Ing. Rocío Molina	Res. Servicios bancarios BNF	2-811-243
Lic. Víctor Masapanta	Gerente BNF	2-560-874

Declaro que la información contenida en la presente hoja de vida es verídica y autorizo la confirmación que considere necesaria.

Atentamente,



Srta. Silvia Chacón

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

DECLARACIÓN JURAMENTADA

**P.S
6/12**

Latacunga, 15 de abril de 2010

Ing.

Ruth Corrales

GERENTE DE EXROCOB CIA. LTDA

Presente.-

De mi consideración:

La Srta. Silvia Chacón Auditor Independiente mediante la presente se permite notificar que todos sus trabajos se realizarán de acuerdo a las normas técnicas tanto internas como las establecidas legalmente, esto se refiere a las: Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA) y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS). Las normas mencionadas permitirán que la Auditoría independiente trabaje de una forma limpia y transparente.

La Auditora entregará informes basados en las normas específicas para el uso que ustedes crean conveniente.

Atentamente;



Srta. Silvia Chacón
AUDITORA INDEPENDIENTE

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CONFLICTO DE INTERESES

**P.S
7/12**

Latacunga, 20 de abril de 2010

Ing.

Ruth Corrales

GERENTE DE EXROCOB CIA. LTDA

Presente.-

De mi consideración:

Por medio de la presente le comunico que en su Institución no existe actualmente ningún pariente o allegado a la firma que se encuentre prestando sus servicios en su entidad, por lo tanto debo manifestarle que mi desempeño será efectuado de una forma independiente, lo cual llevará a que los resultados que emita tendrán información concreta de la situación actual de la empresa

Además declaro expresamente que el trabajo efectuado por mi persona como Auditor Independiente es totalmente profesional y eficiente.

Atentamente;



Srta. Silvia Chacón
AUDITORA INDEPENDIENTE

Elaborado por: CH.CH.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

PROPUESTA ECONÓMICA

P.S
8/12

Latacunga, 16 de abril del 2010

Ing.

Ruth Corrales

GERENTE DE EXROCOB CIA. LTDA

Presente.-

De mi consideración:

Reciba un afectuoso saludo de quien suscribe, Srta. Silvia Chacón Auditor Independiente.

Con la presente se da a conocer la propuesta económica para la realización de la Auditoría del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009, la misma que no incluye honorarios porque es un trabajo práctico previo a la obtención del título, pero se hace constar el gasto en que se incurrirá al desarrollar este estudio, el mismo que será asumido por la postulante.

Esperando su atención a la presente anticipo mis agradecimientos.

Atentamente;



Srta. Silvia Chacón
AUDITORA INDEPENDIENTE

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

P.S
9/12

RESUMEN GENERAL DE COSTOS

RUBRO	COSTO
Útiles de Oficina	\$200.00
Transporte	\$150.00
Impresiones y Copias	\$350.00
Varios	\$ 80,00
TOTAL	780,00

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

CARTA COMPROMISO

P.S
10/12

Latacunga 13 de mayo del 2010

Ing.

Ruth Corrales

GERENTE DE EXROCOB CIA. LTDA

Presente.

Por medio de la presente la tesista: Silvia Alexandra Chacón, egresada de la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialidad Contabilidad y Auditoría, presenta su aceptación, para colaborar y efectuar el trabajo investigativo en esta prestigiosa empresa, el mismo que servirá como una referencia importante para el mejoramiento de la Gestión dentro de la florícola.

Los exámenes correspondiente se realizaran tomando como base las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas Ecuatorianas de Auditoría e incluirá todos los procedimientos que se consideren necesarios para poder emitir un informe final con información suficiente y sustentable.

El trabajo de Auditoría incluirá:

- Diagnóstico y evaluación de los componentes Administrativo, Financiero, Recursos Humanos y Productivo

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

CARTA COMPROMISO

P.S
11/12

- Compilación de de evidencia necesaria que sirva de base para emitir una opinión adecuada.
- Verificación del cumplimiento de metas, objetivos, estrategia, políticas establecidas a través de los indicadores de gestión.
- Aplicación de los respectivos cuestionarios de control interno para cada componente.
- Elaboración de matrices de evaluación de riesgos.
- Emisión del informe final de Auditoría

El propósito fundamental del trabajo de Auditoría es dictaminar el grado de Gestión que alcanza la empresa actualmente, así como establecer sus debilidades y en base a ellas dar una opinión que les permita corregir sus errores.

Para el desarrollo adecuado de este trabajo la empresa deberá dar todas las facilidades en cuanto al acceso de la información que se requiera y se considere necesaria para el avance del trabajo de investigación.

Atentamente;



Sra. Silvia Chacón
AUDITORA INDEPENDIENTE

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**CONTRATO DE SERVICIOS DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**C.T
1/3**

En la ciudad de Latacunga a los 12 días del mes de abril del año dos mil diez comparecen por una parte la empresa **EXROCOB CIA.LTDA**, que en adelante se denominará la **CONTRATANTE**, representada por el Tlg. Adolfo Riofrio y por otra parte la Srta. **SILVIA CHACÓN** Auditora Independiente, que en adelante se denominará el **CONTRATISTA** y convienen celebrar el presente **CONTRATO DE SERVICIOS DE AUDITORÍA**, al tenor de las siguientes cláusulas.

CLÁUSULA PRIMERA. OBJETO.- Por virtud del presente contrato, la firma de Auditoría se compromete frente a **EXROCOB CIA.LTDA** a realizar una Auditoría de Gestión del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

CLÁUSULA SEGUNDA. ALCANCE.- De conformidad con las leyes establecidas, la Auditoría se efectuará en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con libertad, autonomía técnica y administrativa, que permitan emitir una opinión sobre la Gestión de la organización.

CLÁUSULA TERCERA. AUTONOMÍA DE LAS PARTES.- Las actividades, obligaciones y operaciones derivadas del contrato, serán desarrolladas por las partes con total autonomía jurídica, técnica, financiera y contable.

Cada una de las partes será exclusivamente responsable por el pago de salarios, presentaciones, indemnizaciones, retenciones en la fuente, aportes fiscales o cualquier otro pago de similar origen, que se cause o deba hacerse respecto de las personas que libremente utilice para el cumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente contrato.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**CONTRATO DE SERVICIOS DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**C.T
2/3**

CLÁUSULA CUARTA. OBLIGACIONES DE LA EMPRESA EXROCOB CÍA. LTDA. No incluyen honorarios porque se trata de una práctica para obtener el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, su ejecución se lo hará según lo señalado en el cronograma de trabajo.

1. Permitir y garantizar la efectiva realización de los procedimientos de Auditoría necesarios para obtener y documentar evidencia válida y suficiente sobre cada uno de los asuntos sujetos a la auditoría. Esta obligación comprende entre otras cosas :
2. Obrar con especial diligencia y en forma leal y transparente para con el auditor. Entre otras cosas, esta obligación incluye el deber de abstenerse de difundir informes, versiones, comentarios sobre las deficiencias en que se incurran durante la Auditoría.

CLÁUSULA QUINTA. OBLIGACIONES DEL AUDITOR.- Para todos los efectos legales y contractuales, las partes expresamente reconocen las obligaciones del auditor circunscriben el alcance y metodologías establecidas en la propuesta. En atención a lo anterior el auditor asume las siguientes obligaciones:

- a) Realizar la Auditoría de Gestión, conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Ecuador.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**CONTRATO DE SERVICIOS DE
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**C.T
3/3**

- b) Evaluar la Eficiencia, Eficacia y Economía de ExrocoB Cía. Ltda.
- c) Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones adecuadas que sirvan de sustento para mejorar las distintas actividades en la empresa.

CLÁUSULA SEXTA. DURACIÓN.- De conformidad con el presente contrato, la Firma de Auditoría prestará sus servicios de Auditoría Externa a la empresa **EXROCOB CÍA. LTDA.**, durante los meses comprendidos entre abril, mayo y junio del 2010.

CLÁUSULA SÉPTIMA. JURISDICCIÓN.- En caso de controversias, las partes señalan sus domicilios en la ciudad de Latacunga declarando expresamente someterse a los jueces competentes de esta ciudad.

Para constancia de lo actuado, los contratantes firman el presente documento en duplicado en el lugar y fecha indicada.



Ing. Ruth Corrales
GERENTE



Srta. Silvia Chacón
AUDITOR INDEPENDIENTE

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

**D.T
3/3**

El trabajo de Auditoria está distribuido así:

Nº	Actividad	Responsable
1	Planeación del trabajo	Srta. Silvia Chacón
2	Ejecución del trabajo	Srta. Silvia Chacón
3	Elaboración del Informe	Srta. Silvia Chacón

Elaborado por: CH.CHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**S.E
1/1**

**SIGLAS A UTILIZAR POR LOS
INTEGRANTES DEL EQUIPO**

Se utilizarán las siguientes siglas:

NOMBRES	CARGO	INICIALES
Dr. López Patricia	SUPERVISORA	L.F.P.G
Srta. Silvia Chacón	AUDITORA	CH.CH.S

Elaborado por: CH.CH.S	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N.-	TAREAS	RESPONSABLES	ABRIL				MAYO				JUNIO						
			1er Sem	2da Sem.	3ra Sem.	4ta. Sem	1er Sem	2da Sem.	3ra Sem.	4ta. Sem	1er Sem	2da Sem.	3ra Sem.	4ta. Sem			
1	Visita preliminar a la empresa	CH.CHS	X														
2	Obtención de Información	CH.CHS		X													
3	Planificación	CH.CHS			X												
4	Programación	CH.CHS				X											
5	Preparación de Papeles de trabajo	CH.CHS						X									
6	Trabajo de campo	CH.CHS							X								
7	Comunicación de resultados	CH.CHS															
8	Borrador del Informe	CH.CHS												X			
9	Desarrollo del Informe Final	CH.CHS															X

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA

M
1/1

MARCAS	DESCRIPCIÓN
✓	Tomado de y/o chequeado con
@	Hallazgo de Auditoría
*	Operación efectuada por el Auditor

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**PERSONAL CON QUIEN SE COORDINARÁ
EL TRABAJO**

**P.C.T
1/1**

NOMBRE	CARGO
TLG. ADOLFO RIOFRÍO	JEFE ADMINISTRATIVO
ING. ARTURO CERÓN	GERENTE TÉCNICO
DRA. PERALVO VERÓNICA	JEFE DE CONTABILIDAD Y TESORERÍA
LCDA. MERCY ARDILA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO RRHH

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

**M.P
1/4**

ENTIDAD:	EXROCOB CIA. LTDA.
AUDITORÍA A:	Gestión Administrativa, Financiera y Productiva
PERÍODO:	Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009
PREPARADO POR:	Silvia Alexandra Chacón
REVISADO POR:	Dra. Patricia López Fraga

REQUIMIENTO DE AUDITORÍA

Emisión de un informe de Auditoría con las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

FECHAS DE INTERVENCIÓN

Conocimiento del entorno	15 de abril del 2010
Inicio de la Auditoría	03 de mayo del 2010
Finalización de la Auditoría	18 de junio del 2010
Emisión y lectura del informe final de Auditoría	9 de julio del 2010

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

**M.P
2/4**

EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

CARGO	NOMBRE	SIGLAS
SUPERVISOR	Dra. Patricia López	L.F.P.G
OPERATIVO	Srta. Silvia Chacón	CH.CH.S

DÍAS PRESUPUESTADOS

Se han planificado 60 días laborables distribuidos de la siguiente manera:

Archivo Permanente	29 de abril
Archivo de Planificación	12 de mayo
Archivo Corriente	12 de junio

RECURSOS FINANCIEROS, MATERIALES Y TECNOLÓGICOS

- Papelería
- Computador
- Transporte
- Impresiones y copias

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

El trabajo de Auditoría tiene la finalidad de determinar el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con los que se manejan los recursos financieros, humanos y productivos en la florícola

Elaborado por: CH.CH.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

M.P
3/4

OBJETIVOS

Objetivo General

- Determinar el grado de Gestión con que se manejan los diferentes recursos con los que opera la florícola en base a las 5 E, para luego poder emitir un informe de Auditoría con recomendaciones adecuadas, las mismas que se constituyan en una herramienta base para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS

- Evaluar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual de funciones establecido por la empresa.
- Medir el nivel de gestión en lo referente al manejo y distribución de los recursos disponibles en esta área.
- Determinar si se cumple con el perfil profesional requerido en cada puesto de trabajo.
- Medir el desempeño laboral de los trabajadores

FINANCIERO

- Verificar la razonabilidad de de los estados financieros acorde a los principios contables.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN

M.P
4/4

- Aplicar indicadores financieros para determinar la posición económica de la florícola.
- Evaluar si los recursos financieros están siendo usados de forma correcta de modo que se obtengan beneficios para la empresa.

PRODUCCIÓN

- Verificar el grado de cumplimiento del control de calidad que requiere el proceso productivo.
- Diagnosticar si la empresa maneja medidas ecológicas en su proceso de producción para controlar el impacto ambiental.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión incluye la evaluación de las áreas administrativa, financiera, recursos humanos y productivos, en base a su plan estratégico, sus manuales de funciones y estatutos establecidos por la misma.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

VISITA PRELIMINAR

V.P
1/7

GUÍA DE PROCEDIMIENTOS PARA LA VISITA PREVIA

Información general

1.-Nombre de la organización: EXROCOB CIA.LTDA.

2.-Dirección: Esta localizada en Cotopaxi, en el cantón Latacunga, Panamericana Norte vía a Lasso en el Km 20.

3.-Teléfono: 032-803-113

4.-Fecha de creación: creada el 24 de octubre de 1996 en la Notaria Vigésima Séptima del Cantón Quito Dr. Fernando Polo Elmir.

5.-Miembros directivos:

CARGO	NOMBRES
JUNTA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • MARÍA AVELINA BASTIDAS HERRERA • CRISTÓBAL ROSENDO CORRALES BASTIDAS • GLORIA ANGÉLICA CORRALES BASTIDAS • BERTHA CECILIA CORRALES BASTIDAS • ROSARIO CORRALES BASTIDAS • EDGAR ENRIQUE CORRALES BASTIDAS • HERNÁN BOLÍVAR CORRALES BASTIDAS • MARÍA AVELINA CORRALES BASTIDAS • SEGUNDO JAVIER CORRALES BASTIDAS
GERENTE	ING.RUTH CORRALES
PRESIDENTE	ING. JAVIER CORRALES BASTIDAS
SUBGERENTE	DR.BERTHA CORRALES

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

VISITA PRELIMINAR

V.P
2/7

6.-Miembros del Área Administrativa y Recursos humanos:

CARGO	NOMBRE
Jefe Administrativo	Tlg. Adolfo Riofrio
Asistente Administrativo de RR.HH.	Lic. Mercy Ardila

7.-Miembros del Área Financiera:

CARGO	NOMBRE
Contadora	Dr. Verónica Peralvo
Auxiliares contables	Ing. Fernanda Chasi Sra. Patricia Santamaría

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

VISITA PRELIMINAR

V.P
3/7

8.-Miembros del Área productiva:

CARGO	NOMBRE
Jefes Técnicos	Ing. Carlos mantilla Ing. Richard blanco
Asistente de fumigación	Sr. Eduardo de la Cruz
Auxiliar de riego	Sr. Orlando López
Auxiliar de producción(cultivo)	Sr. Oswaldo Egas Sra. Azucena Toaquiza
Asistente de poscosecha	Sra. Rosa Sánchez Sr. Walter Jirón

Recursos con los que dispone la florícola

9.-Recursos Físicos

La florícola cuenta con una extensión de 11 hectáreas para la producción de rosas, así como también incluye en esta una casa de 2 pisos en donde se encuentra el área administrativa-financiera de la florícola.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

VISITA PRELIMINAR

V.P
4/7

10.-Recursos Humanos

La florícola cuenta con un total de 106 personas que prestan sus servicios en diferentes áreas.

11.-Recursos Económicos.

Incluyen los aportes de los accionistas y netamente las ganancias que arroja la producción de flores que son vendidas tanto a nivel nacional como internacional.

12.-Recursos Materiales

La empresa cuenta con:

- Equipo de oficina
- Equipo de cómputo
- Maquinaria y quipo
- Terrenos
- Edificios(ANEXO 4)

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

VISITA PRELIMINAR

**V.P
5/7**

13.- Recursos Tecnológicos

Internet

Software

Sistemas de calefacción

Sistemas de riego

Fuentes de financiamiento

14.-Fuentes

Aporte individual de los socios

Utilidad obtenida en cada periodo

15.- Bancos depositarios de los valores que se obtiene

Produbank

Banco Pichincha

Cooperativa el Sagrario

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

VISITA PRELIMINAR

V.P
6/7

Observaciones de Control Interno

Organización formal y funcional

En la visita realizada y en base a la conversación mantenida con el Jefe Administrativo el Tlg. Adolfo Riofrio, podemos decir que la empresa si posee un organigrama estructural definido, así como también posee un manual de funciones consta en el archivo permanente de esta investigación.

Condición de los archivos de documentos sustentatorios

Se pudo constatar visual y físicamente que la empresa mantiene un archivo organizado y adecuado de los diferentes documentos de importancia que se manejan en los diferentes departamentos.

Sistemas de registros de información financiera

La empresa maneja el sistema contable creado internamente lo que demuestra que no se puede manipular la información contable lo que la hace más confiable.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

VISITA PRELIMINAR

V.P
7/7

Preparación Académica del personal

Administrativo y Recursos Humanos

Todos poseen títulos de tercer nivel

Financiero

Todos poseen títulos de tercer nivel

Productivo

Existen títulos de tercer nivel, pero en cultivo y pos cosecha el nivel académico va desde la primaria hasta el bachillerato como máximo nivel.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

DEFINICIÓN DE COMPONENTES

D.C
1/1

COMPONENTE	DEFINICIÓN
ADMINISTRATIVO Y RECURSOS HUMANOS	Este componente incluye lo que es proceso administrativo así como también la administración del recurso humano
FINANCIERO	Está conformado por contabilidad y tesorería
PRODUCCIÓN	Corresponde todo el personal que está involucrado con el cultivo, fumigación y pos cosecha de la flor.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

D.I.F
1/2

**DETERMINACIÓN DE INDICADORES
FINANCIEROS**

Liquidez general:

Activo Corriente/Pasivo Corriente

Prueba Ácida:

Activo Corriente – Inventarios /Pasivo Corriente

Capital de trabajo:

Activo Corriente – Pasivo Corriente

Razón de Endeudamiento:

Pasivo Total / Activo Total

Estructura del Capital:

Pasivo Total/ Patrimonio

Rendimiento sobre el Patrimonio:

Utilidad Neta/Capital o Patrimonio

Rendimiento sobre la Inversión:

Utilidad Neta/ Activo Total

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**D.I.G
1/2**

**DETERMINACIÓN DE INDICADORES
DE GESTIÓN**

ELEMENTO	INDICADOR
VISIÓN	Empleados que la conocen/Total empleados
MISIÓN	Empleados que la conocen/ Total empleados
OBJETIVOS	Objetivos alcanzados/ Objetivos
RECURSOS HUMANOS	Personal capacitado/Cursos de capacitación Vacantes/total de personal
ESTRATEGIAS	Estrategias implementadas/total estrategias
DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES	Empleados/numero de áreas Horas/hombre de trabajo/tareas realizadas
INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO	Manuales/ áreas
PROVEEDORES	Número actual de proveedores/total de proveedores
PRODUCCIÓN	Personal asignado a la producción/total del personal
MINIMIZACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL	Acciones realizadas/ acciones programadas

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.C.I
1/6**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
PRODUCTIVO DE EXROCOB CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Determinar el grado de Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología con que se ejecutan las actividades en la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama estructural o gráfico de la organización actual?	X			no se le ha entregado
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la florícola?	X			no conozco con claridad
3	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?		X		No existe recursos para emprender un estudio de este tipo
4	¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?	X			
5	¿Se evalúa la Gestión de los directivos en base a la eficiencia, eficacia y economía aplicando Indicadores de Gestión?	X			son indicadores anteriores se debe renovar
6	¿Se maneja con mesura los gastos e inversiones que se llevan a cabo en la empresa?	X			
7	¿Las políticas administrativas y operativas aplicadas dentro de la empresa son de total Eficacia y Eficiencia?		X		No están diseñadas acorde a las necesidades de la empresa
8	¿La empresa desarrolla sus actividades productivas en base al respeto por el medio ambiente y por lo tanto al bienestar de la comunidad?	X			hay puntos que no: quema de residuos, mal manejo de envases, etc
9	¿Considera que los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la empresa son adecuadamente administrados y que por lo tanto generan la máxima productividad en beneficio de la organización?		X		Porque las políticas no se aplican adecuadamente
10	¿Se evalúa el grado de consecución los resultados de la empresa en relación a las metas y objetivos planteados?		X		no se cuentan con indicadores adecuados para la evaluación de desempeño

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.I.
2/6**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
PRODUCTIVO DE EXROCOB CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Determinar el grado de Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología con que se ejecutan las actividades en la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama estructural o gráfico de la organización actual?	X			
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la florícola?	X			
3	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?		X		No se los ha planificado en los últimos años
4	¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?	X			
5	¿Se evalúa la Gestión de los directivos en base a la eficiencia, eficacia y economía aplicando Indicadores de Gestión?	X			
6	¿Se maneja con mesura los gastos e inversiones que se llevan a cabo en la empresa?	X			
7	¿Las políticas administrativas y operativas aplicadas dentro de la empresa son de total Eficacia y Eficiencia?		X		Algunas políticas son inadecuadas
8	¿La empresa desarrolla sus actividades productivas en base al respeto por el medio ambiente y por lo tanto al bienestar de la comunidad?	X			
9	¿Considera que los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la empresa son adecuadamente administrados y que por lo tanto generan la máxima productividad en beneficio de la organización?		X		Porque existe desperdicio
10	¿Se evalúa el grado de consecución los resultados de la empresa en relación a las metas y objetivos planteados?			X	Estas evaluaciones no se han realizado

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.I.
3/6**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
PRODUCTIVO DE EXROCOB CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Determinar el grado de Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología con que se ejecutan las actividades en la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama estructural o gráfico de la organización actual?	X			
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la florícola?	X			
3	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	X			
4	¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?	X			
5	¿Se evalúa la Gestión de los directivos en base a la eficiencia, eficacia y economía aplicando Indicadores de Gestión?	X			
6	¿Se maneja con mesura los gastos e inversiones que se llevan a cabo en la empresa?	X			
7	¿Las políticas administrativas y operativas aplicadas dentro de la empresa son de total Eficacia y Eficiencia?		X		Existen deficiencias en la difusión del plan estratégico
8	¿La empresa desarrolla sus actividades productivas en base al respeto por el medio ambiente y por lo tanto al bienestar de la comunidad?	X			
9	¿Considera que los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la empresa son adecuadamente administrados y que por lo tanto generan la máxima productividad en beneficio de la organización?		X		Existen disposiciones en cuanto a los indicadores de producción
10	¿Se evalúa el grado de consecución los resultados de la empresa en relación a las metas y objetivos planteados?	X			

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.I.
4/6**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
PRODUCTIVO DE EXROCOB CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Determinar el grado de Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología con que se ejecutan las actividades en la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama estructural o gráfico de la organización actual?	X			
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la florícola?	X			
3	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	X			
4	¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?	X			
5	¿Se evalúa la Gestión de los directivos en base a la eficiencia, eficacia y economía aplicando Indicadores de Gestión?	X			
6	¿Se maneja con mesura los gastos e inversiones que se llevan a cabo en la empresa?	X			
7	¿Las políticas administrativas y operativas aplicadas dentro de la empresa son de total Eficacia y Eficiencia?	X			
8	¿La empresa desarrolla sus actividades productivas en base al respeto por el medio ambiente y por lo tanto al bienestar de la comunidad?	X			
9	¿Considera que los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la empresa son adecuadamente administrados y que por lo tanto generan la máxima productividad en beneficio de la organización?	X			
10	¿Se evalúa el grado de consecución los resultados de la empresa en relación a las metas y objetivos planteados?			X	No se hacen estas evaluaciones

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.I.
5/6**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
PRODUCTIVO DE EXROCOB CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Determinar el grado de Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología con que se ejecutan las actividades en la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama estructural o gráfico de la organización actual?	X			
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la florícola?	X			
3	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	X			
4	¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?	X			
5	¿Se evalúa la Gestión de los directivos en base a la eficiencia, eficacia y economía aplicando Indicadores de Gestión?		X		No existe políticas de evaluación de desempeño adecuadas para este aspecto
6	¿Se maneja con mesura los gastos e inversiones que se llevan a cabo en la empresa?	X			
7	¿Las políticas administrativas y operativas aplicadas dentro de la empresa son de total Eficacia y Eficiencia?		X		Existe falencias en la formulación de políticas
8	¿La empresa desarrolla sus actividades productivas en base al respeto por el medio ambiente y por lo tanto al bienestar de la comunidad?	X			
9	¿Considera que los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la empresa son adecuadamente administrados y que por lo tanto generan la máxima productividad en beneficio de la organización?		X		La administración requiere adoptar nuevas estrategias para optimizar recursos.
10	¿Se evalúa el grado de consecución los resultados de la empresa en relación a las metas y objetivos planteados?			X	No se han definido indicadores

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

C.I.
6/6

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO APLICADO
AL PERSONAL ADMINISTRATIVO-FINANCIERO Y
PRODUCTIVO DE EXROCOB CIA. LTDA.**

OBJETIVO: Determinar el grado de Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología con que se ejecutan las actividades en la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un organigrama estructural o gráfico de la organización actual?	X			
2	¿Conoce la misión, visión y objetivos de la florícola?	X			
3	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?	X			
4	¿Se efectúan reuniones habituales de alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?		X		En las reuniones se tratan otros temas
5	¿Se evalúa la Gestión de los directivos en base a la eficiencia, eficacia y economía aplicando Indicadores de Gestión?	X			
6	¿Se maneja con mesura los gastos e inversiones que se llevan acabo en la empresa?		X		No se analiza adecuadamente antes de invertir
7	¿Las políticas administrativas y operativas aplicadas dentro de la empresa son de total Eficacia y Eficiencia?		X		Hay que reformular
8	¿La empresa desarrolla sus actividades productivas en base al respeto por el medio ambiente y por lo tanto al bienestar de la comunidad?	X			
9	¿Considera que los diferentes tipos de recursos con los que cuenta la empresa son adecuadamente administrados y que por lo tanto generan la máxima productividad en beneficio de la organización?		X		Mejorar políticas administrativas
10	¿Se evalúa el grado de consecución los resultados de la empresa en relación a las metas y objetivos planteados?	X			

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**P.T
1/1**

**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
ADMINISTRATIVO**

PERIODO: Enero – Diciembre 2009

COMPONENTE: Administrativo

Nº	CONTENIDO	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
	<p>OBJETIVOS: – Evaluar el grado de Eficiencia Eficacia y Economía en el uso de los recursos disponibles. - Determinar el grado de Control Interno existente</p> <p>PROCEDIMIENTOS:</p>			
1	Evaluar general y específicamente el Control Interno a través de la elaboración y aplicación de cuestionarios.	C.C.I.G 6/6 C.C.I 1/1	12/05/2010	CH.CH.S.A
2	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la Eficiencia, Eficacia y Economía.	V.P 1/7	12/05/2010	CH.CH.S.A
3	Aplicar y analizar los Indicadores de Gestión previstos para el componente	I.G 15/15	12/05/2010	CH.CH.S.A
4	Elaborar la Matriz de Ponderación de Riesgos	M.R 2/2	12/05/2010	CH.CH.S.A
5	Determinar en nivel de Riesgo y Confianza	D.R.C 1/1	12/05/2010	CH.CH.S.A
6	Elaborar de la Hoja de Hallazgos de Auditoría	H.H 4/4	12/05/2010	CH.CH.S.A

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

C.C.I.G
1/2

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL
INTERNO

COMPONENTE: Administrativo

OBJETIVO: Evaluar el nivel de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se realizan las diferentes actividades en el área administrativa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Las metas y objetivos establecidos por la florícola son reales y posibles?	X			
2	¿Hay un plan de acción para corregir desviaciones en los objetivos, políticas y procedimientos?		X		No se ha diseñado este tipo de planes
3	¿Se evalúa el grado en que la empresa y lo trabajadores y empleados han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados?	X			
4	Se ha definido políticas para la administración de personal respecto a: - Contratación de personal - Selección y Reclutamiento - Formación y Capacitación - Evaluación del Desempeño - Remuneraciones y otros beneficios - Asignación de funciones según formación y experiencia. - Rotación de personal	X			
5	¿Se hace o existe Control de Gestión del departamento?	X			
6	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?	X			

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

C.C.I.G
2/2

**EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL
INTERNO**

COMPONENTE: Administrativo

OBJETIVO: Evaluar el nivel de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se realizan las diferentes actividades en el área administrativa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
7	¿Cuenta la empresa con un sistema de Evaluación de desempeño?	X			
8	¿Cuenta la empresa con un Código de Ética?		X		No se lo ha elaborado
9	¿Sus acciones están encaminadas porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos?	X			
10	¿Trabaja usted para garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la Gestión de la organización?	X			
11	¿Se dispone de un manual de funciones que defina las actividades de cada uno de los empleados y trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

C.C.I
1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO

SUBCOMPONENTE: Recursos Humanos

OBJETIVO: Determinar la existencia de acciones o actividades que favorezcan una excelente administración del recurso humano.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Se aplican procesos de reclutamiento y selección de personal?	X			
2	¿Se verifica el cumplimiento del perfil profesional del personal asignado a los diferentes puestos?	X			
3	¿Existe algún procedimiento para la evaluación de desempeño del personal?	X			
4	¿Se aplica algún mecanismo de control en cuanto a la asistencia del personal?	X			
5	¿Se cumple al totalmente con las funciones establecidas en el manual de funciones de la florícola?	X			
6	¿Existen actividades de motivación que se encuentran vigentes?	X			
7	¿La empresa le ofrece algún sistema de incentivos al personal?	X			
8	¿Considera usted que el sistema de información de recursos humanos provee en tiempo y forma la información que necesita para la planificación, toma de decisiones y control?	X			
9	Existe rotación de personal? -Cuál es el índice de rotación? - Cuáles las causas? - Cuáles las áreas de mayor rotación?	X			

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

MATRÍZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Recursos Humanos

M.R
1/2

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Se aplican procesos de reclutamiento y selección de personal?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
2	¿Se verifica el cumplimiento del perfil profesional del personal asignado a los diferentes puestos?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
3	¿Existe algún procedimiento para la evaluación de desempeño del personal?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
4	¿Se aplica algún mecanismo de control en cuanto a la asistencia del personal?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
5	¿Se cumple al totalmente con las funciones establecidas en el manual de funciones de la florícola?	10	10	Asistente Recursos Humanos	

Elaborado por: CHCHLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

MATRÍZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Administrativo- Recursos Humanos

M.R.
2/2

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
6	¿Existen actividades de motivación que se encuentran vigentes?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
7	La empresa le ofrece algún sistema de incentivos al personal?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
8	¿Considera usted que el sistema de información de recursos humanos provee en tiempo y forma la información que necesita para la planificación, toma de decisiones y control?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
9	¿Existe rotación de personal?	10	10	Asistente Recursos Humanos	

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
SUBCOMPONENTE: Recursos Humanos

D.R.C.
1/1

SIMBOLOGÍA
 C.P= Calificación ponderada
 C.I=Calificación Total
 P.T= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{P.T}$$

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

$$CP = \frac{9000}{90}$$

$$CP = 100\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	ALTO	MODERADO	BAJO
			RIESGO

Conclusión: el componente Administrativo en lo referente al subcomponente Recursos Humanos se obtuvo una calificación ponderada del 100% que equivale a un nivel de confianza alto y a un nivel de riesgo bajo, demostrando así que en esta área existe una excelente Administración y uso del recurso humano disponible por lo tanto alcanza un grado de Gestión adecuado.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**P.T
1/1**

**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
FINANCIERO**

COMPONENTE: Financiero

Nº	CONTENIDO	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
	OBJETIVOS: - Evaluar el grado de Eficiencia Eficacia y Economía con que se manejan las diferentes actividades financieras. - Determinar el grado de Control Interno contable existente. - Verificar si el uso y de los recursos financieros es adecuado y oportuno para la empresa.			
	PROCEDIMIENTOS:			
1	Evaluar general y específicamente el Control Interno a través de la elaboración y aplicación de cuestionarios.	C.C.I.G 1/1 C.C.I 2/2	12/05/2010	CH.CH.S.A
2	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la Eficiencia, Eficacia y Economía.	V.P 1/7	12/05/2010	CH.CH.S.A
3	Aplicar y analizar los Indicadores Financieros y de Gestión previstos para el componente.	I.G 14/14	12/05/2010	CH.CH.S.A
4	Elaborar la Matriz de Ponderación de Riesgos	M.R 2/2	12/05/2010	CH.CH.S.A
5	Determinar el nivel de Riesgo y Confianza	D.R.C 1/1	12/05/2010	CH.CH.S.A
6	Elaborar la Hoja de Hallazgos de Auditoría	H.H 4/4	12/05/2010	CH.CH.S.A

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

C.I.G
1/1

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL
INTERNO

COMPONENTE: Financiero

OBJETIVO: Establecer e grado de Eficiencia, Eficacia, Economía con que se administran los recursos financieros que posee la empresa.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿El proceso contable se lleva acabo mediante un determinado programa contable?	X			
2	¿Conoce los principios y normas de contabilidad aplicables en nuestro país?	X			
3	¿Cumple el personal de esta área con el perfil profesional requerido para desempeñar las funciones asignadas?	X			
4	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento?	X			
5	¿Se hace o existe Control de Gestión del departamento?		X		No existe un responsable de esta actividad
6	¿Existe la utilización Eficaz, Eficiente y Económica de los recursos en la ejecución de las operaciones de la entidad, que incluyen objetivos de desempeño y rentabilidad, así como de salvaguarda de recursos contra las pérdidas?		X		Por la deficiente gestión del nivel directivo
7	¿Aplica frecuentemente procedimientos de Control Interno Contable?		X		No ha sido necesario
8	¿Se presentan Estados Financieros reales y Presupuestados y sus comparaciones y explicaciones de diferencias?	X			
9	¿Los sistemas de contabilidad y de costos, parecen ser adecuados y oportunos?	X			
10	Existe una persona que: - Determine los impuestos que deben causarse - Autorice la presentación de declaraciones - Vigile el cumplimiento de obligaciones fiscales	X			
				Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
				Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

C.C.I
1/2

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO

SUBCOMPONENTE: Contabilidad

OBJETIVO:

- Evaluar el cumplimiento de los Principios y Normas contables.
- Evaluar el nivel de Eficiencia, Eficacia, y Economía en el desarrollo del proceso contable y de la presentación oportuna de la información financiera.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Se cumple a cabalidad con las fases del proceso contable establecido?	X			
2	¿Se aplica los principios y normas de contabilidad aplicables en nuestro país?	X			
3	¿Se cuenta con Catálogo de cuentas y esta actualizado?		X		Es necesario rediseñarlo acorde a las necesidades de la empresa
4	¿La información financiera se presenta de forma resumida y clasificada de manera razonable?	X			
5	¿Realiza mensualmente conciliaciones de saldos?	X			
6	¿Se realiza periódicamente análisis de rubros importantes tales como cartera vencida?	X			
7	¿Las declaraciones de impuestos son: - Preparadas con los datos de la contabilidad - Conciliadas contra registros contable - Presentadas oportunamente?	X			
8	¿Considera usted que el área de Contabilidad está en la capacidad de poner a disposición de la gerencia información suficiente y oportuna para la toma de decisiones?	X			
9	¿La existencia contable de los bienes se debe comparar periódicamente con la existencia física y se toman las medidas oportunas en caso de presentarse diferencia?		X		No se realiza con frecuencia toma física de inventarios
10	¿Recibe oportunamente capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones en el ámbito contable, financiero, tributario entre otros?			X	No existe capacitación constante

Elaborado por: CH.C.H.S

Fecha: 2010-05-05

Revisado por: L.F.P.G

Fecha: 2010-05-12

C.C.I
2/2

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO

SUBCOMPONENTE: Contabilidad

OBJETIVO:

- Evaluar el cumplimiento de los Principios y Normas contables.
- Evaluar el nivel de Eficiencia, Eficacia, y Economía en el desarrollo del proceso contable y de la presentación oportuna de la información financiera.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Se cumple a cabalidad con las fases del proceso contable establecido?	X			
2	¿Se aplica los principios y normas de contabilidad aplicables en nuestro país?	X			
3	¿Se cuenta con Catálogo de cuentas y esta actualizado?		X		Es necesario rediseñarlo acorde a las necesidades de la empresa
4	¿La información financiera se presenta de forma resumida y clasificada de manera razonable?	X			
5	¿Realiza mensualmente conciliaciones de saldos?	X			
6	¿Se realiza periódicamente análisis de rubros importantes tales como cartera vencida?	X			
7	¿Las declaraciones de impuestos son: - Preparadas con los datos de la contabilidad - Conciliadas contra registros contable - Presentadas oportunamente?	X			
8	¿Considera usted que el área de Contabilidad está en la capacidad de poner a disposición de la gerencia información suficiente y oportuna para la toma de decisiones?	X			
9	¿La existencia contable de los bienes se debe comparar periódicamente con la existencia física y se toman las medidas oportunas en caso de presentarse diferencia?		X		No se realiza con frecuencia toma física de inventarios
10	¿Recibe oportunamente capacitación necesaria para el desempeño de sus funciones en el ámbito contable, financiero, tributario entre otros?			X	No existe capacitación constante
Elaborado por: CHCHS					Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G					Fecha: 2010-05-12

M.P.R
1/2

MATRÍZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Contabilidad

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Se cumple a cabalidad con las fases del proceso contable establecido?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	
2	¿Se aplica los principios y normas de contabilidad aplicables en nuestro país?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	
3	Se cuenta con Catálogo de cuentas y esta actualizado?	10	0	Contador y Auxiliar Contable	
4	¿La información financiera se presenta de forma resumida y clasificada de manera razonable?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	
5	¿Realiza mensualmente conciliaciones de saldos?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	
6	¿Se realiza periódicamente análisis de rubros importantes tales como cartera vencida?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

M.P.R
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

SUBCOMPONENTE: Contabilidad

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
7	¿Las declaraciones de impuestos son: - Preparadas con los datos de la contabilidad - Conciliadas contra registros contable - Presentadas oportunamente?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	
8	¿Considera usted que el área de contabilidad esta en la capacidad de poner a disposición de la gerencia información suficiente y oportuna para la toma de decisiones?	10	10	Contador y Auxiliar Contable	
9	¿La existencia contable de los bienes se debe comparar periódicamente con la existencia física y se toman las medidas oportunas en caso de presentarse diferencia?	10	0	Contador y Auxiliar Contable	
10	¿Recibe oportunamente capacitación necesaria par el desempeño de sus funciones en le ámbito contable, financiero, tributario entre otros?	10	0	Contador y Auxiliar Contable	

Elaborado por: **CH,CHS**

Fecha: 2010-05-05

Revisado por: **L.F.P.G**

Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
SUBCOMPONENTE: Contabilidad

D.R.C
1/1

SIMBOLOGÍA
 C.P= Calificación ponderada
 C.T=Calificación Total
 P.T= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{P.T}$$

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

$$CP = \frac{7000}{100}$$

$$CP = 70\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
ALTO	MODERADO	BAJO	RIESGO

Conclusión: En el componente Financiero en lo referente al subcomponente Contabilidad se obtuvo una calificación ponderada del 70% que equivale a un nivel de confianza moderada y a un nivel de riesgo moderada, demostrando así que en esta área existe un nivel de Gestión insuficiente en las actividades propias de esta área. @ Por ejemplo, la ausencia de un catálogo de cuentas actualizado, la falta de capacitación periódica del personal, ausencia de un control adecuado de los bienes de la empresa.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO**

**C.C.I
1/1**

SUBCOMPONENTE: Tesorería

OBJETIVO: Comprobar el uso propicio, ordenado y transparente del fondo de caja chica.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Cual es el monto del fondo de caja chica?	X			\$500.00
2	¿La reposición de los fondos se lo realiza de inmediato y previo a la presentación y verificación de documentos que sustenten estos movimientos?				Quando tenga el 10% del monto
3	¿Existe un responsable determinado del manejo de los fondos de caja y caja chica?	X			
4	¿Se realizan arquezos de caja chica en forma sorpresiva?	X			
5	¿Los gastos respectivos son autorizados por personal encargado para tal fin?	X			
6	¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja chica?	X			
7	¿Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite?	X			
8	¿Esta prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores?	X			
9	¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor?	X			

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Tesorería

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Cual es el monto del fondo de caja chica?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
2	¿La reposición de los fondos se lo realiza de inmediato y previo a la presentación y verificación de documentos que sustenten estos movimientos?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
3	¿Existe un responsable determinado del manejo de los fondos de caja y caja chica?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
4	¿Se realizan arqueos de caja chica en forma sorpresiva?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
5	¿Los gastos respectivos son autorizados por personal encargado para tal fin?	10	10	Asistente Recursos Humanos	

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R
1/2

MATRÍZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Tesorería

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
6	¿Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja chica?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
7	¿Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
8	¿Esta prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores?	10	10	Asistente Recursos Humanos	
9	¿Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor?	10	10	Asistente Recursos Humanos	

Elaborado por: **CHCHS** Fecha: 2010-05-05
Revisado por: **L.F.P.G** Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

SUBCOMPONENTE: Tesorería

D.R.C
1/1

SIMBOLOGÍA
 C.P= Calificación ponderada
 C.T=Calificación Total
 P.T= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{P.T}$$

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

$$CP = \frac{9000}{90}$$

$$CP = 100\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
RIESGO	ALTO	MODERADO	BAJO

Conclusión: En el componente Financiero en lo referente al subcomponente Tesorería se obtuvo una calificación ponderada del 100% que equivale a un nivel de confianza alto y a un nivel de riesgo bajo, demostrando así que en esta área existe un nivel de Eficiencia, Eficacia y Economía total en el uso de los recursos y desarrollo de actividades.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA
PRODUCCIÓN**

**P.T
1/1**

COMPONENTE: Producción

Nº	CONTENIDO	REF. P/T	FECHA	ELABORADO POR
	<p>OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el grado de Eficiencia Eficacia , Economía y Ecología con que se ejecutan las actividades de producción en la florícola - Evaluar e identificar el grado de gestión de calidad que posee el proceso productivo. <p>PROCEDIMIENTOS:</p>			
1	Evaluar general y específicamente el Control Interno a través de la elaboración y aplicación de cuestionarios.	C.C.I.G 1/1 C.CI. 1/1	12/05/2010	CH.CH.S.A
2	Realizar los procedimientos necesarios para obtener evidencia suficiente y competente sobre el cumplimiento de la Eficiencia, Eficacia y Economía.	V.P 1/7	12/05/2010	CH.CH.S.A
3	Aplicar y analizar los Indicadores de Gestión previstos para el componente.	I.G 15/15	12/05/2010	CH.CH.S.A
4	Elaborar la Matriz de Ponderación de Riesgos	M.R 2/2	12/05/2010	CH.CH.S.A
5	Determinar el nivel de Riesgo y Confianza	D.R.C 1/1	12/05/2010	CH.CH.S.A
6	Elaborar de la Hoja de Hallazgos de Auditoría	H.H 4/4	12/05/2010	CH.CH.S.A

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

C.C.I
1/1

EVALUACIÓN GENERAL DE CONTROL
INTERNO

COMPONENTE: Producción

OBJETIVO: Evaluar el grado de Gestión en base a la Eficiencia, Eficacia, Economía y Ecología con que se llevan a cabo las operaciones de cultivo, poscosecha y fumigación en la florícola.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿En el proceso productivo se busca en lo posible la minimización del costo de los recursos utilizados, pero teniendo en cuenta la calidad apropiada del producto?	X			
2	Se evalúa el grado en que los trabajadores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.		X		No se ha elaborado un plan de evaluaciones
3	¿Realiza la empresa acciones para minimizar el impacto ambiental?			X	No conozco de la existencia de estas campañas
4	¿Se realizan reuniones periódicas de producción para discutir asuntos tales como rendimientos, puntos de corte, control de calidad entre otros?	X			
5	¿La empresa a través de la producción de flores busca principalmente satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes?	X			
6	¿Aplica la empresa el control de calidad en sus operaciones?	X			
7	¿Son evaluadas las actividades o tareas en base a índices o parámetros de medición con frecuencia?	X			

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.C.I
1/2**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO**

SUBCOMPONENTE: Cultivo

OBJETIVO:

- Determinar la existencia de indicadores de rendimiento y su oportuna aplicación.
- Evaluar el cumplimiento de las actividades establecidas en el manual de funciones.
- Evaluar el nivel de gestión alcanzado por esta área en cuanto a Eficiencia y Eficacia en sus operaciones.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Organiza y planifica a diario las actividades a realizarse en el área?	X			
2	¿Para evaluar la Eficiencia y Eficacia sus actividades se lo hace en base a índices de productividad?	X			
3	¿Cada actividad que usted desempeña es calificada en base al tiempo utilizado y la cantidad requerida?	X			
4	¿Se realiza un monitoreo constante de plagas y enfermedades que pueden afectar el cultivo y lo notifica de inmediato a un superior?	X			
5	¿Controla usted que las tareas asignadas se ejecuten de acuerdo al procedimiento establecido (cosecha, desyeme, limpieza, mantenimiento)?	X			
6	¿Mantiene usted comunicación constante con el área de poscosecha, fumigación, informando los problemas detectados para corregir lo antes posible y evitar mayores riesgos?	X			
7	¿Recibe usted capacitación constante en cuanto a liderazgo y manejo de personal?		X		Rara vez
8	¿El personal de esta área utiliza ropa o implementos de protección para la realización de sus actividades?	X			

Elaborado por: CH.CH.S	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO

C.C.I
2/2

SUBCOMPONENTE: Cultivo

OBJETIVO:

- Determinar la existencia de indicadores de rendimiento y su oportuna aplicación.
- Evaluar el cumplimiento de las actividades establecidas en el manual de funciones.
- Evaluar el nivel de gestión alcanzado por esta área en cuanto a Eficiencia y Eficacia en sus operaciones.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Organiza y planifica a diario las actividades a realizarse en el área?	X			
2	¿Para evaluar la Eficiencia y Eficacia sus actividades se lo hace en base a índices de productividad?	X			
3	¿Cada actividad que usted desempeña es calificada en base al tiempo utilizado y la cantidad requerida?	X			
4	¿Se realiza un monitoreo constante de plagas y enfermedades que pueden afectar el cultivo y lo notifica de inmediato a un superior?	X			
5	¿Controla usted que las tareas asignadas se ejecuten de acuerdo al procedimiento establecido (cosecha, desyeme, limpieza, mantenimiento)?	X			
6	¿Mantiene usted comunicación constante con el área de poscosecha, fumigación, informando los problemas detectados para corregir lo antes posible y evitar mayores riesgos?	X			
7	¿Recibe usted capacitación constante en cuanto a liderazgo y manejo de personal?	X			Una vez al año sobre manejo de personal y liderazgo.
8	¿El personal de esta área utiliza ropa o implementos de protección para la realización de sus actividades?	X			Pero sería bueno la rotación de ropa por lo menos una vez al año.

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R.
1/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Cultivo

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Organiza y planifica a diario las actividades a realizarse en el área?	10	10	Supervisores de cultivo	
2	¿Para evaluar la eficiencia y eficacia sus actividades se lo hace en base a índices de productividad?	10	10	Supervisores de cultivo	
3	¿Cada actividad que usted desempeña es calificada en base al tiempo utilizado y la cantidad requerida?	10	10	Supervisores de cultivo	
4	¿Se realiza un monitoreo constante de plagas y enfermedades que pueden afectar el cultivo y lo notifica de inmediato a un superior?	10	10	Supervisores de cultivo	

Elaborado por: CHCH.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R
2/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Cultivo

N.o	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
5	¿Controla usted que las tareas asignadas se ejecuten de acuerdo al procedimiento establecido (cosecha, desyeme, limpieza, mantenimiento)	10	10	Supervisores de cultivo	
6	¿Mantiene usted comunicación constante con el área de poscosecha, fumigación, informando los problemas detectados para corregir lo antes posible y evitar mayores riesgos?	10	10	Supervisores de cultivo	
7	¿Recibe usted capacitación constante en cuanto a liderazgo y manejo de personal?	10	5	Supervisores de cultivo	
8	¿El personal de esta área utiliza ropa o implementos de protección para la realización de sus actividades?	10	10	Supervisores de cultivo	

Elaborado por: **CHCHS** Fecha: 2010-05-05
 Revisado por: **L.F.P.G** Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

SUBCOMPONENTE: Cultivo

D.R.C
1/1

SIMBOLOGÍA C.P= Calificación ponderada C.I=Calificación Total P.T= Ponderación Total	CONFIANZA		BAJA 15%-50%	MODERADA 51%-75%	ALTA 76%-95%
	CP= $\frac{CT * 100}{P.T}$	CP= $\frac{75 * 100}{80}$			
	CP= $\frac{7500}{80}$	CP=93.75	ALTO	MODERADO	BAJO
					RIESGO

Conclusión: En el componente Producción en lo referente al subcomponente Cultivo se obtuvo una calificación ponderada del 93.75% que equivale a un nivel de confianza alto y a un nivel de riesgo bajo, demostrando así que en esta área existe un nivel de eficiencia, eficacia y economía casi total en el uso de los recursos y desarrollo de actividades productivas. @A excepción en lo referente a capacitación en cuanto al manejo del personal y liderazgo que es muy necesario en esta área.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

C.C.I
1/1

EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO

SUBCOMPONENTE: Poscosecha

OBJETIVO: Verificar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en este proceso, así como la existencia del control de calidad en la flor.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe un control efectivo de la flor cuando ingresa a esta área tomando en cuenta que es el último filtro que determina la calidad y buen punto de corte de la flor?	X			
2	¿Conoce y aplica lo que es el Control de Calidad?	X			
3	¿Recibe usted capacitación que le permita desarrollar con mayor eficiencia y eficacia sus actividades?		X		No se dan este tipo de capacitaciones
4	¿Todas las actividades que se realizan en este proceso son evaluadas y calificadas en base a determinados parámetros ya establecidos?		X		No existe indicadores
5	¿Se realiza una revisión minuciosa de la flor antes de que esta sea empacada?	X			
6	¿Se realiza un control adecuado de los pedidos diarios de materiales para el proceso de la flor?	X			
7	¿Se mantiene un registro adecuado de la producción diaria que ingresa a esta área y se notifica a un superior de sobre esta actividad?	X			
8	¿Se lleva un registro adecuado del rendimiento del personal en esta área?	X			

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R
1/2

MATRIZ DE PONDERACION DE RIESGO
SUBCOMPONENTE: Poscosecha

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Existe un control efectivo de la flor cuando ingresa a esta área tomando en cuenta que es el último filtro que determina la calidad y buen punto de corte de la flor?	10	10	Supervisor poscosecha	
2	¿Conoce y aplica lo que es el control de calidad?	10	10	Supervisor poscosecha	
3	¿Recibe usted capacitación que le permita desarrollar con mayor eficiencia y eficacia sus actividades?	10	0	Supervisor poscosecha	
4	¿Todas las actividades que se realizan en este proceso son evaluadas y calificadas en base a determinados parámetros ya establecidos?	10	0	Supervisor poscosecha	

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R
2/2

MATRÍZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Poscosecha

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
5	¿Se realiza una revisión minuciosa de la flor antes de que esta sea empacada?	10	10	Supervisor poscosecha	
6	¿Se realiza un control adecuado de los pedidos diarios de materiales para el proceso de la flor?	10	10	Supervisor poscosecha	
7	¿Se mantiene un registro adecuado de la producción diaria que ingresa a esta área y se notifica a un superior de sobre esta actividad?	10	10	Supervisor poscosecha	
8	¿Se lleva un registro adecuado del rendimiento del personal en esta área?	10	10	Supervisor poscosecha	

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

SUBCOMPONENTE: Poscosecha

D.R.C
1/1

SIMBOLOGÍA
 C.P= Calificación ponderada
 C.T=Calificación Total
 P.T= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{P.T}$$

$$CP = \frac{60 * 100}{80}$$

$$CP = \frac{6000}{80}$$

$$CP = 75\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	ALTO	MODERADO	BAJO
			RIESGO

Conclusión: En el componente Producción en lo referente al subcomponente Poscosecha se obtuvo una calificación ponderada del 75% que equivale a un nivel de confianza moderada y a un nivel de riesgo moderado. @ Demostrando así que en esta área existe algunas falencias como la ausencia de capacitación al personal y la inexistencia de evaluaciones de desempeño en base a parámetros o indicadores.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**C.C.I
1/1**

**EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL
INTERNO**

SUBCOMPONENTE: Fumigación

OBJETIVO:

- Comprobar el uso adecuado y supervisado en cuanto a la administración de los diferentes productos químicos que se usan en la florícola.
- Evaluar si la empresa incluye en sus operaciones actividades relacionadas al cuidado del medio ambiente.
- Verificar si el personal cumple con las medidas necesarias de protección tanto personal y de equipos en el área de fumigación.

N.-	PREGUNTAS	SI	NO	NO APLICA	OBSERVACIONES
1	¿Existe supervisión constante y profesional en cuanto a la administración de los diferentes productos que son aplicados en las plantas?	X			
2	¿Se han creado controles preventivos contra enfermedades que afecten la producción?	X			Falta implementar herramientas de trabajo
3	¿Se efectúa periódicamente el mantenimiento de equipos de fumigación y demás implementos?	X			
4	¿Se recibe capacitación constante sobre el manejo de equipos de protección y productos que se usan?	X			
5	¿Se lleva un registro organizado de los productos que se reciben para ser aplicados en las plantas?	X			
6	¿Cuenta el personal con prendas de protección adecuadas para el desarrollo de su trabajo?	X			Hay que mejorar la calidad de las prendas
7	¿Trabaja la empresa con productos autorizados por Sello Verde?	X			
8	¿La empresa ha desarrollado campañas de protección del medio ambiente?		X		No se ha realizado este tipo de campañas

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R
1/1

MATRÍZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Fumigación

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Existe supervisión constante y profesional en cuanto a la administración de los diferentes productos que son aplicados en las plantas ¿	10	10	Supervisor de fumigación	
2	¿Se han creado controles preventivos contra enfermedades que afecten la producción?	10	10	Supervisor de fumigación	
3	¿Se efectúa periódicamente el mantenimiento de equipos de fumigación y demás implementos?	10	10	Supervisor de fumigación	
4	¿Se recibe capacitación constante sobre el manejo de equipos de protección y productos que se usan?	10	10	Supervisor de fumigación	

Elaborado por: **CHCH.S** Fecha: 2010-05-05
 Revisado por: **L.F.P.G** Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

M.R
1/1

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
SUBCOMPONENTE: Fumigación

N.º	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTES DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
5	¿Se lleva un registro organizado de los productos que se reciben para ser aplicados en las plantas?	10	10	Supervisor de fumigación	
6	¿Cuenta el personal con prendas de protección adecuadas para el desarrollo de su trabajo?	10	10	Supervisor de fumigación	
7	¿Trabaja la empresa con productos autorizados por Sello Verde?	10	10	Supervisor de fumigación	
8	¿La empresa ha desarrollado campañas de protección del medio ambiente?	10	0	Supervisor de fumigación	

Elaborado por: **CHCHS** Fecha: 2010-05-05
 Revisado por: **L.F.P.G** Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA
SUBCOMPONENTE: Fumigación

D.R.C
1/1

SIMBOLOGÍA
 C.P= Calificación ponderada
 C.T=Calificación Total
 P.T= Ponderación Total

$$CP = \frac{CT * 100}{P.T}$$

$$CP = \frac{70 * 100}{80}$$

$$CP = \frac{7000}{80}$$

$$CP = 87.5$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	ALTO	MODERADO	BAJO
			RIESGO

Conclusión: En el componente Producción en lo referente al subcomponente Fumigación se obtuvo una calificación ponderada del 87.5% que equivale a un nivel de confianza alta y a un nivel de riesgo bajo. **a** En esta área la falta de Gestión esta en lo referente a la adopción de campañas de protección del medio ambiente para minimizar el impacto ambiental.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

SILVIA CHACÓN Auditora Independiente

Dirección: Calle Napo y Juan Abel Echeverría

Latacunga -Ecuador

TIF: 09-5860490

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

ARCHIVO

PERMANENTE

3.5. ARCHIVO PERMANENTE

A.P
1/1

ÍNDICES

3.5.1. INFORMACIÓN GENERAL

3.5.1.1 Reseña Histórica	R.H 2/2
3.5.1.2 Objetivos	OB 2/2
3.5.1.3 Misión	MI 1/1
3.5.1.4 Visión	VI 1/1
3.5.1.5 Estrategias	ES 2/2
3.5.1.6 Dirección de la empresa	D.E 1/1
3.5.1.7 Escritura de Constitución y Estatutos	E.C 1/1
3.5.1.8 Cuadro de accionistas	C.A 1/1
3.5.1.9 Directorio	DIR 1/1

3.5.2. ACTIVIDADES COMERCIALES ,PRODUCTIVAS O INDUSTRIALES

3.5.2.1 Productos que fabrica o comercializa	P.C 1/1
3.5.2.2 Proveedores principales	PV 2/2

3.5.3 INFORMACIÓN CONTABLE

3.5.3.1 Balance general	B.G 4/4
3.5.3.2 Estado de resultados	E.R 1/1

3.5.4 MANUALES DE FUNCIONES

3.5.4.1 Organigrama estructural	O.E 1/1
3.5.4.1 Manual de Funciones	M.F 1/117

RESEÑA HISTÓRICA

R.H
1/2

Constituida el 24 de octubre de 1996 bajo el auspicio económico del Grupo Familiar Corrales Bastidas, EXROCOB Cía. Ltda. Tiene como objeto la producción, comercialización, importación y exportación de rosas y flores de verano, en todas sus fases de producción, además tiene la representación comercial de empresas nacionales y extranjeras para la propagación y desarrollo de cualquier clase de flores, presta asistencia técnico-comercial a personal o instituciones e interviene como socio o accionista de empresas constituidas o da aporte de capital para la formación de otras nuevas. Dedicada a la labor agroindustrial y en íntima relación con el objeto social constante en la Escritura de Constitución de la Empresa realiza la importación de maquinaria y plantas relacionadas con el área agroindustrial y en especial el de floricultura.

A través de los años dicha Empresa amplió la gama de productos ofertados al consumidor internacional, produciendo nuevas variedades y asociándose con otras empresas internacionales. Esto incluyó la ampliación tanto de la distribución como de la estructura física de la empresa. Cuenta con secciones departamentales destacándose la labor de la Jefatura de Recursos Humanos a nivel empresarial.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-12

RESEÑA HISTÓRICA

R.H
1/2

Dicha sección tiene como responsabilidad diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos de la organización, racionalizando y asesorando, con la finalidad de buscar equidad y un clima laboral satisfactorio para el buen desempeño y óptima utilización del potencial humano.

Elaborado por: CH,CH,S	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P,G	Fecha: 2010-10-12

OB
1/2

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos de la empresa son:

1. Mejorar el sistema de capacitación de personal y de recursos humanos hasta diciembre del 2009.
2. Desarrollar mecanismos adecuados de difusión de la información hasta diciembre del 2009.
3. Aprovechar la tecnología y recursos existentes para optimizar los procesos productivos en base a nuevos proyectos obteniendo productos de mayor calidad a partir del mes de julio del 2002.
4. Optimizar la administración de recursos materiales y económicos mediante la adopción de nuevas estrategias hasta diciembre del 2009
5. Optimizar los recursos para minimizar el impacto climatológico y ambiental permanente.
6. Reducir la rotación de personal
7. Desarrollar un plan de mercadeo en los siguientes seis meses.
8. Diversificar productos y variedades.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

OB
2/2

9. Mejorar el servicio al cliente continuamente.
10. Realizar Benchmarking periódicamente
11. Participar activamente en EXPOFLORES.
12. Optimizar los recursos para minimizar el impacto climatológico permanentemente.
13. Crear manuales que sirvan de apoyo para el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa.
14. Contar con proveedores calificados que proporcionen insumos de alta calidad.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MISIÓN DE LA EMPRESA

MI
1/1

EXROCOB CÍA.LTDA, es una compañía ecuatoriana en crecimiento constante dedicada al cultivo y exportación de flores naturales, de alta calidad y durabilidad, incursionando en los mercados de América y Europa, con una marca líder y de prestigio, pero lo cual emplea insumos orgánicos y las mejores técnicas que maximicen la rentabilidad y minimicen el impacto ambiental dando un trato personalizado a cada uno de los clientes, con precios competitivos.

Que crea fuentes de trabajo en donde los colaboradores forman parte importante en el desarrollo de la misma con beneficios sociales y salarios dignos, enmarcada dentro de la ley, en donde emplea la Lealtad, Justicia y Respeto.

Elaborado por: CH,CHLS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

VISIÓN DE LA EMPRESA

**VI
1/1**

EXROCOB CIA.LTDA. Exportadores de Rosas Corrales Bastidas tiene como visión convertirse en una empresa líder e innovadora en el cultivo de plantas y flores ornamentales, posicionada en el mercado internacional, cumpliendo con estándares de calidad, utilizando tecnología de punta, preservando el medio ambiente y manteniendo el lema de flores de larga duración.

Elaborado por: CH,CHS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

ESTRATÉGIAS

Las estrategias implantadas por la empresa son:

- Diseñar un procedimiento de selección de personal
- Mejorar el proceso de Inducción
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Motivación
- Depurar los mecanismos de información y comunicación
- Aprovechar los mecanismos de información
- Crear manuales operativos de utilización de maquinaria y herramientas
- Crear estándares de calidad (botón y calidad de tallo)
- Establecimiento de un calendario de producción
- Implementación de ISO9001-2000
- Implementación de Sello Verde
- Estudio de tiempos improductivos
- Mejorar la planeación
- Mejorar la organización existente
- Sondeo de mercado
- Establecer una política de precios y descuentos

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha:2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

ESTRATÉGIAS

ES
1/1

- Apertura de nuevos mercados
- Un plan de mercadeo local.
- Implementar una cocina prototipo para exhibición.
- Innovación de diseños
- Establecer un manual de políticas de servicio Post Venta y mantenimiento de los muebles.
- Estandarizar el tiempo en la entrega de diseño y presupuesto

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**D.E
1/1**

DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa florícola EXROCOB CIA. LTDA. Esta localizada en Cotopaxi, en el cantón Latacunga, Panamericana Norte vía a Lasso en el Km 20. (ANEXO 2)

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009****E.C
1/1****ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**

SEÑOR NOTARIO: en el registro de escrituras a su digno cargo, dígnese incorporar un a que contenga la constitución simultanea de una COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA, contenida en las siguiente clausulas: PRIMERA.-COMPARECIENTES.-interviene en la formación de la Compañía los señores: María Avelina Bastidas Herrera, viuda, Cristóbal Rosendo Corrales Bastidas, Gloria Angélica Corrales Bastidas, Rosario Corrales Bastidas, Edgar Enrique Corrales Bastidas, Hernán Bolívar Corrales Bastidas, María Avelina Corrales Bastidas, Segundo Javier Corrales Bastidas y Víctor Hugo Días, los comparecientes son ecuatorianos, casados, excepto los dos últimos que son solteros y domiciliados en la ciudad de Latacunga. SEGUNDA.-VOLUNTAD DE FORMAR LA COMPAÑÍA Y DOMICILIO, los intervinientes acuerdan formar una compañía de responsabilidad limitada con domicilio principal en la ciudad de Latacunga, como en efecto lo hacen sometiéndola a las disposiciones de la ley de compañías, código de comercio, código civil del presente estatuto.

CAPITAL

NOMBRE	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO EN NUMERARIO
MARIA BASTIDAS	9'000.000.00	APORTE EN ESPECIES
CRISTOBAL CORRALES	3'000.000.00	3'000.000.00
GLORIA CORRALES	1'500.000.00	1'500.000.00
BERTA CORRALES	1'500.000.00	1'500.000.00
ROSARIO CORRALES	1'500.000.00	1'500.000.00
EDGAR CORRALES	3'000.000.00	3'000.000.00
HERNAN CORRALES	3'000.000.00	3'000.000.00
MARIA CORRALES	1'500.000.00	1'500.000.00
SEGUNDO CORRALES	4'500.000.00	4'500.000.00
VICTOR CORRALES	1'500.000.00	1'500.000.00
TOTAL	30'000.000.00	30'000.000.00

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CUADRO DE ACCIONISTAS

**C.A
1/1**

ACCIONISTA	NÚMERO DE ACCIONES
MARÍA AVELINA BASTIDAS HERRERA	2.250
CRISTÓBAL ROSENDO CORRALES BASTIDAS	1.000
GLORIA ANGÉLICA CORRALES BASTIDAS	750
BERTHA CECILIA CORRALES BASTIDAS	750
ROSARIO CORRALES BASTIDAS	750
EDGAR ENRIQUE CORRALES BASTIDAS	1.000
HERNAN BOLIVAR CORRALES BASTIDAS	1.000
MARÍA AVELINA CORRALES BASTIDAS	750
SEGUNDO JAVIER CORRALES BASTIDAS	1.250

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

DIRECTORIO

DIR
1/1

CARGO	NOMBRES
JUNTA GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • MARÍA AVELINA BASTIDAS HERRERA • CRISTÓBAL ROSENDO CORRALES BASTIDAS • GLORIA ANGÉLICA CORRALES BASTIDAS • BERTHA CECILIA CORRALES BASTIDAS • ROSARIO CORRALES BASTIDAS • EDGAR ENRIQUE CORRALES BASTIDAS • HERNAN BOLIVAR CORRALES BASTIDAS • MARÍA AVELINA CORRALES BASTIDAS • SEGUNDO JAVIER CORRALES BASTIDAS
GERENTE	ING.RUTH CORRALES
PRESIDENTE	ING. JAVIER CORRALES BASTIDAS
SUBGERENTE	DR.BERTHA CORRALES

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**P.C
1/1**

PRODUCTOS QUE FABRICA O COMERCIALIZA

EXROCOB CIA. LTDA esta dedicada al cultivo y exportación de flores naturales de diversas variedades.(ANEXO 3)

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-02
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

PROVEEDORES PRINCIPALES

**P.V
1/2**

PROVEEDOR
AGRIPAC (AGROQUIMICOS)
AGRIPAC (FERTILIZANTES)
AGROCONSULTORES
AGROEMPAQUES / AGRO STOCK
AGRONUTRICION
AGROPRODUCTOS
AKI
ALEXIS MEJIA REPRESENTACIONES
ARIAS LENIN
BIO-RESEARCH (Suspendido)
CAMPOEQUIP
CARLISAN
CARTORAMA
CRANSA (Suspendido)
ECUABIOLOGICA
ECUAQUIMICA
EL HUERTO
EL MERCURIO
ESTACION LASSO
FERMAGRI (Suspendido)
FERRETERIA SAN AGUSTIN
FERRINORTE
FERTIZA
FLOREEMPAQUES
GRAFICAS NUEVO MUNDO
IMPORTAGRIFLOR
IMPRESEG (Suspendido)
INDUSTRIAS OMEGA
LA ANTONIA
LA GACETA

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

PROVEEDORES PRINCIPALES

**PV
2/2**

PROVEEDOR
LASERINK
LUBRICANTES MANUEL ALBAN
MULTISA
NITZAN
PATRICIO HUARACA (Suspendido)
PLASTILENE
QUIMIROSBURG (Suspendido)
SECOHI
SELECTED FLOWERS
SERVIAGRO
SU PAPELERIA
TECNI ORGANIC

Elaborado por: CH.CHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**B.G
1/4**

**EXROCOB CIA. LTDA.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CUENTA	NOMBRE		PARCIAL	TOTAL DOLARES
CUENTAS DEL ACTIVO				1.884.359,02
1,1	ACTIVO CORRIENTE			570.394,75
1.1.1.	EFFECTIVO Y EQUIV. EFFECTIVO			10.933,96
1.1.1.1	CAJA		550,00	
	Caja Chica	500		
	Caja Chica (Comedor)	50		
1.1.1.2	FONDOS ROTATIVOS			
1.1.1.3	BANCOS		10.383,96	
	Bco. Pichincha 9200261-7	0		
	Produbanco	0		
	Produbank	4.456,63		
	Banco Internacional	0		
	Cooperativa El Sagrario	53,88		
	Pichincha 3453901504	5873,45		
1.1.2	EXIGIBLE			512.723,36
1.1.2.1	CLIENTES DEL EXTERIOR		356.184,52	
1.1.2.2	CLIENTES NACIONALES		17.432,73	
1.1.2.3	ANTICIPOS Y PTMOS. EMPLEADOS Y TRAB.		3.555,45	
1.1.2.5	ANTICIPOS CONTRATOS		-	
1.1.2.6	CUENTAS POR COBRAR		85.142,09	
1.1.2.7	IMPUESTOS Y RETENCIONES		50.408,57	
1.1.2.8	COMPAÑIAS RELACIONADAS		-	
1.1.3	REALIZABLE			
1.1.3.1	INVENTARIOS			46.737,43
1.1.3.1.1	INVENTARIOS EN BODEGA		46.737,43	
1.1.4	GTOS. PAGADOS POR ANTICIPADO			
1.1.4.1.01	SEGUROS		-	
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES			1.313.964,27
1.2.2.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
1.2.2.1	NO DEPRECIABLES		22.450,29	
1.2.2.1.1	TERRENO LASSO	4.638,99		
1.2.2.1.2	CONSTRUCCIONES EN CURSO	17.588,85		
	PREPARACION DE HUMUS	222,45		
1.2.2.1.3	PLANTACIONES EN PROCESO		208.610,31	
1.2.2.1.3.1	PLANTAS Y REGALIAS	29.131,68		
1.2.2.1.3.2	ADECUACION TIERRAS	-		
1.2.2.1.3.4	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	5.387,36		
1.2.2.1.3.5	MATERIA PRIMA UTILIZADA	738,95		
1.2.2.1.3.6	OTROS GASTOS	173.352,32		

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

1.2.2.2	ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES			1.082.903,67	
1,3	OTROS ACTIVOS				-
1.3.2.9	TRANSITORIO			-	
1.3.2.9	TRANSITORIO			-	
			TOTAL ACTIVO		1.884.359,02

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CUENTAS DEL PASIVO Y PATRIMONIO				1.884.334,01
CUENTAS DEL PASIVO				1.608.435,45
2,1	PASIVO CORRIENTE			1.035.435,45
2.1.1	PTMOS. A CORTO PLAZO			
2.1.1.1	OBLIGACIONES BANCARIAS			52.511,68
2.1.1.1.1.	SOBREGIROS BANCARIOS			
2.1.1.1.1.01	BANCO DEL PICHINCHA 9200261 -7			29.582,35
2.1.1.1.1.02	PRODUBANCO			15.067,01
2.1.1.1.1.03	PRODUBANK CAYMAN ISLAND			-
2.1.1.1.1.04	BCO. INTERNACIONAL			7.862,32
2.1.1.1.2	PRESTAMOS BANCARIOS CORTO PLAZO			
2.1.1.1.2.02	PRODUBANCO S.A.			-
2.1.1.1.3	PORCION CORRIENTE DEUDA LARGO PLAZO			20.000,00
2.1.1.1.3.02	PRODUBANK			20.000,00
2.1.1.1.3.04	PRODUBANCO S.A.			
2.1.2	CTAS. POR PAGAR COMERCIALES			
2.1.2.2	PROVEEDORES NACIONALES			99.216,89
2,1,1,2,1,1,	PROVEEDORES NACIONALES			99.216,89
2.1.3	CUENTAS POR PAGAR			159.707,53
2.1.3.1	ANTICIPO CLIENTES			551,74
2.1.3.2	CTAS. POR PAGAR (VARIOS)			149.155,79
2.1.3.3	PATRICIA CORRALES			10.000,00
2.1.4	CTAS POR PAGAR CIAS RELACIONADAS			(0,56)
2.1.4.02	H&N HUEVOS NATURALES			(0,56)
2.1.4.01	SECOHI CIA.LTDA.			-
2.1.5	RETENCIONES Y DCOTS. NOMINA			101.613,57
2.1.5.1	A EMPLEADOS Y TRABAJADORES			101.613,57
	Aporte IESS Personal 9.35%			16.691,60
	Aporte IESS Patronal 12.15 %			21.689,66
	Impuesto a la Renta Empleados			216,41
	Fondo Social			6.378,04
	Liquidaciones por Pagar			23.144,85
	Sueldos por Pagar			33.270,56
	Descuento Herramientas			250,74
	Ayudas Sociales			-259,50
2.1.6	Farmacia Trabajadores			231,21
2.1.6.01	1% RETENCION EN LA FUENTE			983,28
2.1.6.02	5% RETENCION EN LA FUENTE			

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

2.1.6.03	8% RETENCION EN LA FUENTE			
2.1.6.04	100% IVA RETENIDO			
2.1.6.05	70% IVA RETENIDO			3.759,75
2.1.6.06	30% IVA RETENIDO			
	12%IVA EN VENTAS			
2.1.6.09	RETENCIONES AL EXTERIOR			(0,02)
2.1.6.11	2% RETENCION EN LA FUENTE			
2.1.7	GASTOS ACUMULADOS			608,41
2.1.7.1		INTERESES POR PAGAR		291,97
				291,97
2.1.8		BENEFICIOS SOCIALES		76.930,24
2.1.8		BENEFICIOS SOCIALES		76.930,24
2.1.9	PTMOS. POR PAGAR ACCIONISTAS			519.812,71
2.1.9.1.01		MARIA BASTIDAS		329.466,08
2.1.9.1.03		JAVIER CORRALES		190.346,63
2.2	PASIVOS NO CORRIENTES			573.000,00
2.2.1	DEUDA A LARGO PLAZO			573.000,00
2.2.1.02		PRODUBANK		573.000,00

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

PATRIMONIO NETO				
	CAPITAL			275.898,56
3.1.1.1		APORTACIONES		1.522.745,20
3.1.1.2		APORTE FUTURA CAPITALIZACION	950.000,00	
3.2.1.	RESERVAS		572.745,20	
3.2.1.01		RESERVA LEGAL		55,24
3.3.1	RESULTADOS			(1.246.901,88)
3.3.1.01		UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES		3.215,65
3.3.1.04		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2002	(105.266,56)	
3.3.1.05		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2003	(92.292,38)	
3.3.1.06		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2004	(216.601,81)	
3.3.1.07		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2005	(150.850,68)	
3.3.1.08		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2006	(192.945,89)	
3.3.1.09		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2007	(243.415,58)	
3.3.1.10		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2008	31,85	
3.3.1.11		PERDIDA EJERCICIO AÑO 2009	(248.776,48)	
		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1.884.334,01

(25,01)



ING. PATRICIA
CORRALES
GERENTE GENERAL



DR. VERONICA PERALVO
CONTADORA GENERAL

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12


**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**



**E.R
1/1**

**EXROCOB CIA LTDA
ESTADO DE RESULTADOS
DICIEMBRE DEL 2009**

	NOTAS	DICIEMBRE
		2009
VENTAS		
EXPORTACIONES		
VENTAS LOCALES		92.189,68
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES EN VENTAS		80.684,86
OTROS INGRESOS		-
VENTAS NETAS		947,78
		173.822,32
COSTO DE VENTAS		
COSTO DE VENTAS		116.223,84
		116.223,84
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		57.598,48
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		85.765,40
GASTOS DE VENTA		39.876,11
GASTOS FINANCIEROS		37.653,80
		8.235,49
RESULTADO DEL PERIODO		(28.166,92)


Ing. Patricia Corrales
GERENTE GENERAL


Dr. Verónica Peralvo
CONTADORA GENERAL

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
1/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Jefe de Producción,</i>		# <i>Producción</i>
<i>de Personal : 1</i>		
Descripción General:	Buscar el rendimiento óptimo de los recursos, manejar técnicamente las plantas alcanzando una productividad no menor de 1.2 flor/planta mes, y un residuo de flor nacional inferior al 5%.	
Personal a Cargo:	Asistente de Compras, Asistente de Poscosecha, Asistentes de Cultivo, Auxiliares de Cultivo, Floricultores en General.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del Departamento de Producción.
- Administrar al personal del Departamento de Producción.
- Programar las actividades diarias del Departamento de Producción.
- Diseñar el plan de riego y fertilización.
- Diseñar el programa de fumigación y aplicación de abonos.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
2/117

- Autorizar el ingreso y salida del personal y del público en general (proveedores, visitantes, clientes de flor nacional, etc.).
- Autorizar permisos de salida del personal a su cargo.
- Efectuar una revisión final de la flor antes del empaque final.
- Autorizar la salida de bodega de cualquier producto o insumo
- Firmar los ingresos de los productos a bodega.
- Decidir las acciones a tomarse para el manejo de los invernaderos y de las plantas de flores, de acuerdo a las condiciones atmosféricas, presencia de enfermedades, épocas productivas, etc.
- Autorizar la salida del camión de la Empresa con destino a las agencias de carga.
- Dejar las consignas a los guardias de seguridad.
- Atender a los proveedores que traen nuevos productos para conocer las características técnicas.

Actividades periódicas

- Presentar informes mensuales de producción (exportable y nacional), flujo de inventarios (insumos, materiales, etc.), flujo de plantas (plano de cultivo).
 1. Responsables del desarrollo de las actividades del plan.
 2. Los recursos necesarios para el cumplimiento del plan (presupuesto).

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
3/117

- Autorizar al personal que se quede laborando después de las horas normales de trabajo.
- en el Departamento de Producción.
- Aprobar el presupuesto de insumos y materiales que se utilizara el siguiente mes.
- Dirigir los días viernes de cada semana la reunión con todo el personal.
- Elaborar proyecciones mensuales y anuales de producción, es decir un estimado de producción en el que contenga lo exportable y el rechazo a nacional.
- Evaluar las proyecciones en forma mensual con los resultados obtenidos a fin de realizar las correcciones necesarias para, si es el caso, alcanzar a la estimación.
- Aprobar el pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana

Actividades eventuales

- Representar a la Empresa en cursos y actos de carácter técnico.
- Visitar otras plantaciones.
- Dirigir las nuevas ampliaciones.
- Realizar el proyecto de ampliación de nuevos invernaderos.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.E.P.G	Fecha: 2010-05-12

M.F
4/117

MANUAL DE FUNCIONES

- Seleccionar el tipo de flores y variedades para el proyecto de ampliación en conjunto con Gerencia General
- Autorizar conjuntamente con el Departamento Financiero, la baja de herramientas u otras maquinarias que estén deterioradas.
- Realizar inducción al nuevo personal de la sección a su cargo.
- Organizar los turnos de radio nocturnos de los Asistentes de Producción.
- Recibir a clientes y visitantes autorizados por el Gerente o un socio de la empresa y mostrar las instalaciones.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El Jefe de Producción domina el proceso productivo que la Empresa como parte de su actividad.
- Adopta características de liderazgo, y domina las habilidades técnicas y humanas.
- Es responsable del proceso de producción, y en este de la utilización económica y productiva de los recursos de la Empresa.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

Elaborado por: CHCH.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
5/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Título terminal en agronomía o áreas afines, altos conocimientos de manejo florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación e inglés.
- **Experiencia de tres años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio alto), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante; la mayor parte del tiempo se encuentra de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
6/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas raras veces peligrosas, posibles agresiones físicas de trabajadores inconformes.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
7/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Asistente de Producción de Apoyo Técnico,</i> # de Personal : 1		<i>Producción</i>
Descripción General:	Apoyar con todos los datos técnicos al Jefe de Producción para la toma de decisiones en el manejo del cultivo de flores. Auxiliar de Producción Fertirrigación, Mantenimiento Externo y	
Personal a Cargo:	Floricultores en General.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Administrar el personal a su cargo.
- Coordinar las actividades de mantenimiento y limpieza externos de la Finca.
- Efectuar una revisión final de la flor antes del empaque final.
- Ayudar en monitorear las enfermedades y problemas fitosanitarios y presencia de plagas en todos los invernaderos y notificar al Jefe de Producción.
- Manejar las cortinas de los invernaderos de acuerdo a las condiciones climáticas, notificar a los Asistentes de Producción de Cultivo las acciones a tomar.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
8/117

- Realizar la toma de datos técnicos de todo el cultivo como son: pH, CE, NHs del agua de riego, fórmula de fertilización, solución de fumigación, extractos de suelo, temperaturas, humedades, etc.
- Tabular la información técnica y presentar un resumen al Jefe de Producción.
- Coordinar con Producción para formular los macro y micros elementos para la fertirrigación.
- Permanecer en comunicación con el área de poscosecha, fumigación, fertirrigación y cultivo, informando los problemas detectados en su monitoreo para corregir lo antes posible y evitar que estos se propaguen.
- Ejecutar con el personal a su cargo los drenchs en el Cultivo.
- Coordinar con los Asistentes de Producción Cultivo el manejo de cortinas
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su Superior.

Actividades periódicas

- Planificar las tareas semanales a realizar en el área técnica.
- Tomar muestras semestrales en los meses de agosto y marzo del suelo, agua, fórmula de fertilización y hojas para realizar análisis físicos, químicos y bacteriológicos.
- Preparar, empacar y enviar las muestras al INIAP o al laboratorio designado.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
9/117

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Estar pendiente del turno de radio nocturno cuando le corresponda.
- Participar en las reuniones semanales con el personal.
- Elaborar mensualmente el plano de cultivo.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

Actividades eventuales

- Realizar pruebas con nuevos productos empleados en el cultivo.
- Presentar un informe por escrito resaltando el grado de eficiencia del producto estudiado.
- Realizar la inducción del nuevo personal del área a su cargo.
- Reemplazar al Jefe de Producción o a un Asistente de Producción en ausencia de estos.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El Supervisor de Apoyo Técnico conoce del proceso de producción de manera especial el de fertirrigación y pruebas pertinentes que requieren en producción.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
10/117

- Adopta características de liderazgo, y dentro de éste las habilidades técnicas y humanas.
- Es responsable del normal desempeño de su área, y en este de la utilización económica y productiva de los recursos de la Empresa.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Título terminal en agronomía o áreas afines, conocimientos de manejo florícola, manejo de personal, computación e inglés.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, percepción descriptiva y diferencial (aguda), rapidez de reacción ante los estímulos.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante; la mayor parte del tiempo se encuentra de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas raras veces peligrosas, posibles intoxicaciones y cortes de poca gravedad.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
12/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Asistente de Producción Cultivo,</i>		# <i>Producción</i>
<i>de Personal : 2</i>		
Descripción General:	Supervisar el área de cultivo, con el fin manejar las plantas de flores en preparación de suelos, siembra, formación y producción de las mismas. Alcanzando una productividad no menor a 1.2 flor/planta mes.	
Personal a Cargo:	Floricultores en General.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Administrar el personal a su cargo.
- Organizar las tareas diarias del personal.
- Controlar la hora de entrada y salida del personal de sus puestos de trabajo.
- Revisar que tengan los materiales y productos para sus labores diarias.
- Llevar rendimientos de trabajo.
- Revisar cumplimiento de los procesos y procedimientos de cosecha.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
13/117

- Realizar el plan de fumigación.
- Revisar la limpieza de los bloques.
- Revisar el buen estado de la estructura de los invernaderos a su cargo.
- Revisar las líneas de goteo.
- Controlar la producción y productividad de la plataforma a su cargo.
- Monitorear las enfermedades fitosanitarias y presencia de plagas en los invernaderos y notificar al Jefe de Producción.
- Realizar el seguimiento del desarrollo de las plantas, para lograr la mayor cantidad de básicas (sembrado, formación, poda inicial, lanzamiento a producción y control de producción).
- Controlar que las tareas asignadas se ejecuten de acuerdo al procedimiento (cosecha, desyeme, limpieza, mantenimiento, etc.).
- Permanecer en comunicación con el área de pos cosecha, fumigación y fertirrigación, informando los problemas detectados en su monitoreo para corregir lo antes posible y evitar que se propaguen.
- Controlar cuantitativamente la flor cosechada.
- Informar a Ventas de los picos de producción a venir con 3 semanas de anticipación.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
14/117

- Ejecutar otras tareas ordenadas por su Superior.
- Colaborar con el Jefe de Personal en notificaciones de alguna novedad del personal a su cargo.

Actividades periódicas.

- Planificar las tareas semanales a realizar en el área de cultivo (poda, cosecha, limpieza, desyeme, deshierbe, guiado, picada, mojado de caminos, mantenimiento de invernaderos, etc.).
- Elaborar un pedido de los productos que se utilizaran en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Participar en las reuniones semanales del Departamento de Producción.
- Tomar el ciclo de las variedades en los meses de noviembre y marzo.
- Arreglar cada tres meses el sistema de guiado de las plantas.
- Controlar mensualmente que se realice el mantenimiento de tijeras.
- Mandar a picar trimestralmente los caminos
- Mandar a aplicar el compost dependiendo de los requerimientos de las plantas.
- Elaborar el plan anual de trabajo y el presupuesto.
- Realizar el turno de radio de acuerdo al cronograma elaborado.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
15/117

- Participar en conjunto con Recursos Humanos en la evaluación semestral del personal a su cargo.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

Actividades eventuales

- Realizar la limpieza de plantas para mantener un alto porcentaje de productividad.
- Pinch de plantas según los requerimientos del Departamento de Ventas y Mercadeo.
- Acudir a visitar otras plantaciones.
- Realizar la inducción del nuevo personal del área a su cargo.
- Reemplazar al Jefe de Producción en ausencia de este.
- Colaborar con la organización de actividades sociales y culturales.
- Acudir a la plantación en caso de helada con su grupo de trabajadores.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El Asistente de Producción sección Cultivo conoce todo el proceso de cultivo de flores que la Empresa realiza.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
16/117

- Adopta características de liderazgo y domina las habilidades técnicas y humanas.
- Es responsable del proceso de cultivo, y en este de la utilización económica y productiva de los recursos de la Empresa.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

ANALISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** técnicos en agronomía o áreas afines, conocimientos de manejo florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales y computación.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, percepción descriptiva y diferencial (aguda), rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante; la mayor parte del tiempo se encuentra de pie.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
17/117

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas varias veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad y agresiones de trabajadores inconformes.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES**M.F**
18/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Auxiliar de Producción Fertirrigación,</i>		<i>Producción</i>
# de Personal : <i>1</i>		
Descripción General	Mantener el cultivo en capacidad de campo y fertilizado de acuerdo al programa de fertirrigación.	
Personal a Cargo:	Floricultores asignados al área.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO**Actividades Rutinarias**

- Coordinar y programar con el Asistente de Producción de Cultivo, de Apoyo Técnico y Jefe de Producción el riego y la fertilización de acuerdo a las condiciones del clima, humedad del suelo, conductividad y programa preestablecido.
- Sustituir en las funciones al Asistente de Producción de Apoyo Técnica en caso de ausencia temporal o definitiva del mismo.
- Controlar que las mangueras de goteo estén alineadas y limpias para cumplir con un riego homogéneo.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

- Llevar un registro del uso de los productos controlados por el CONSEP.
- Operar las plantas de tratamiento de agua potable y agua de riego
- Reparar todo tipo de daño del sistema de riego, eléctrico o de agua potable.
- Preparar las soluciones de fertilización.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Actividades Periódicas

- Estar pendientes de los análisis de suelos y foliares cada seis meses
- Elaborar un pedido semanal de los productos que se utilizara en la siguiente semana para realizar la compra respectiva, tomando en cuenta el criterio de bodega.
- Realizar la reparación de todo tipo de daño en las mangueras.
- Limpiar una vez al mes el canal de recolección de agua lluvia, la tubería del agua del canal de riego, los reservorios (cada 5 meses).
- Cosecha de los lechuguines del reservorio
- Limpiar la fuente de agua para la planta de potabilización (quincenalmente)
- Limpiar la caseta de máquinas y de las plantas de tratamiento de agua.
- Cada seis meses lavar la tubería y mangueras de goteo.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
20/117

- Hacer el lavado de la cisterna cada dos meses.
- Elaborar el reporte de uso de ácido sulfúrico para el CONSEP en forma mensual.
- Dar mantenimiento al generador de electricidad cada 100 horas de operación.
- Acompañar al personal de ELEPCO a tomar las lecturas del medidor de electricidad.
- Participar en las reuniones semanales del Departamento de Producción.
- Estar pendiente del turno de radio nocturno cuando le corresponde.
- Participar en las reuniones semanales del personal.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

Actividades Eventuales

- Sembrar cuando se incrementen nuevos invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo siempre que se necesiten.
- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
21/117

CARACTERÍSTICA DEL PUESTO

- El Supervisor de Fertirrigación conoce los procesos que desempeña en su área, y el funcionamiento de los sistemas empleados por el mismo.
- Adopta características de liderazgo.
- Es responsable del control y la utilización económica y productiva de los recursos de la Empresa.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** técnico superior en áreas afines al cargo; conocimientos de manejo de sistemas de riego computarizado; manejo de personal; relaciones interpersonales; manejo de equipo caminero; conocimientos de electricidad, electrónica, mecánica automotriz; mecánica industrial y computación.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
22/117

- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, percepción descriptiva y diferencial (aguda), rapidez de reacción ante los estímulos.

•

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante; coordinación de movimientos de brazos y piernas con secuencia de movimientos; la mayor parte del tiempo el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de materiales, suministros, insumos, equipo caminero y mano de obra.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas pocas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad, electrocución, accidentes con el equipo caminero.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
23/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Asistente de Producción Fumigación,</i>		Producción
# de Personal : 1		
Descripción	Diseñar el programa de control fitosanitario de las plantas de flores y llevarlo a cabo.	
General:		
Personal a	Monitor, Bomberos, Fumigadores y Floricultores destinados al	
Cargo:	área.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Administrar el personal a su cargo.
- Diseñar el plan de abonos foliares en conjunto con el Jefe de Producción.
- Monitorear los invernaderos para diseñar un plan de acción para el control de enfermedades fitosanitarias y control de insectos.
- Implementar controles preventivos de enfermedades.
- Capacitar a los fumigadores de turno sobre el uso de los equipos de protección y el uso de los diferentes productos empleados.
- Controlar que los fumigadores usen el equipo de protección personal.
- Dar mantenimiento a los equipos y suministros de fumigación.
- Llenar la salida de bodega de los productos a utilizarse.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
24/117

- Elaborar el plan de fumigación para la semana subsiguiente.

Actividades periódicas

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Participar en la reunión semanal del Departamento de Producción.
- Participar en las reuniones semanales con el personal.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

Actividades eventuales

- Realizar la inducción del nuevo personal de la sección a su cargo.
- Ayuda en la siembra de plantas de los nuevos invernaderos.
- Acudir a la plantación en caso de helada con su grupo de trabajadores.
- Ayudar en los inventarios semestrales.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El Auxiliar de Fumigación conoce los procesos que desempeña su área y el funcionamiento de los sistemas empleados para tales fines.
- Adopta características de liderazgo y domina las habilidades técnicas y humanas en la sección a su cargo.
- Es responsable del control y la utilización económica y productiva de los recursos de la Empresa en la unidad a su cargo.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
25/117

- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** técnico superior, agrónomo o en áreas afines al cargo; conocimientos del manejo, uso y aplicación de productos químicos; manejo de personal; relaciones interpersonales; manejo de equipo de fumigación; conocimientos de electricidad y computación.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, percepción descriptiva y diferencial (aguda), rapidez de reacción ante los estímulos y agudeza visual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante, la mayor parte del tiempo el trabajo lo ejecuta de pie.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
26/117

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de la fumigación con respecto a: materiales, suministros, insumos, equipo de fumigación y mano de obra.

•

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas pocas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad, electrocución, agresiones físicas.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
27/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Bombero</i> , # de Personal : 3		Sección: <i>Producción</i>
Descripción General:	Coordinar y controlar a los fumigadores y preparar la solución que se aplicará.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCION DEL CARGO

Actividades Rutinarias

- Retirar de bodega : Bombas de fumigación, productos previamente pesados, lanzas, instrumentos de fumigación.
- Llenar los tachos con agua para empezar a mezclar los productos.
- Dar instrucciones acerca de la fumigación del día.
- Preparar la solución que se aplicará en las plantas.
- Coordinar y controlar a los fumigadores.
- Recoger y guardar equipos de fumigación.
- Realizar mantenimiento de los instrumentos de fumigación.
- Entregar en bodega las bombas de fumigaciones utilizadas y siempre limpias.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
28/117

Actividades Periódicas

- Ayudar en la limpieza de las instalaciones de la Finca.
- Participar en las reuniones semanales del personal.
- Cumplir con el turno de fumigación asignado.

Actividades Eventuales

- Sembrar cuando se incrementen nuevos invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo.
- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.
- Apoyar al área de poscosecha en diferentes actividades.
- Apoyar en el mantenimiento de los invernaderos.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor bombero conoce el proceso de cultivo de flores en la Empresa.
- Domina las habilidades técnicas en cultivo.
- Es responsable del proceso de cultivo.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su área y alcance.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
29/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, seguridad industrial en manejo de productos químicos, correcto uso de equipos de protección, primeros auxilios.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales y horizontales; el trabajo se ejecuta de pie

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto al mal uso y/o aplicación de productos químicos y mano de obra.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
30/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas varias veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad, electrocución, agresiones físicas, asfixia.

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
31/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Producción</i>
Nombre: <i>Fumigador</i> , # de Personal : 6		
Descripción General	Aplicar los diferentes productos para el control de enfermedades y problemas fitosanitarios y/o para nutrición con abonos foliares.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCION DEL CARGO

Actividades Rutinarias

- Recibir de cada bombero responsable las lanzas para fumigación.
- Esperar instrucciones de los bomberos.
- Llevar las mangueras hasta los lugares de fumigación.
- Conectar las mangueras en la respectiva tubería de cada bomba .
- Esperar que salgan de las mangueras el producto preparado que se encuentra dentro de las mismas.
- Conectar las lanzas de fumigación en la manguera respectiva.
- Fumigar las plantas del área determinada de acuerdo a las indicaciones dadas.
- Sacar las lanzas de las mangueras una vez que se termina la fumigación.
- Dejar en los bloques las mangueras para fumigar al día siguiente, procurando que siempre queden limpias y acomodadas en un lugar apropiado.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
32/117

- Lavar las lanzas, trajes de fumigación, botas, etc., antes de entregar en vestidores de fumigación.
- Dar mantenimiento a los trajes de fumigación.
- Avisar en caso de encontrar algún daño en las mangueras y proceder a dar mantenimiento a las mismas.
- Lavado de los trajes de fumigación.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Actividades Periódicas

- Ayudar en la limpieza las instalaciones de la Empresa.
- Participar en las reuniones semanales del personal.
- Ayudar y colaborar en el mantenimiento de los invernaderos.

Actividades Eventuales

- Sembrar cuando se incrementen nuevos invernaderos
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo siempre que se necesiten
- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos
- Apoyar al área de poscosecha en diferentes actividades.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor fumigador conoce el proceso de cultivo de flores en la Empresa.
- Domina las habilidades técnicas en cultivo.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
33/117

- Es responsable del proceso de cultivo.
- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su área y alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, seguridad industrial en manejo de productos químicos, correcto uso de equipos de protección, primeros auxilios.
- **Experiencia de seis meses:** periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos, gran destreza manual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulaciones y el cuello en una secuencia de movimientos; el trabajo se ejecuta de pie.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
34/117

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto al mal uso, desperdicio y aplicación de productos químicos y mano de obra.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones altamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas varias veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de alguna gravedad, asfixia.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
35/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Jefe Administrativo,</i> # de Personal : 1		<i>Administrativo</i>
Descripción General:	Adquisiciones.-Proveer de maquinaria, herramientas, insumos y toda clase de materiales que requiera la Empresa para su normal desarrollo, aplicando el concepto de manejo técnico de bodegas. RRHH.- Ser el interlocutor de las relaciones formales e informales entre los trabajadores y la administración de la Empresa.	
Personal a Cargo:	Asistente de RRHH, Bodeguero, Ayudante de Bodega., Chofer-Mensajero, Limpieza, Cocinero; Ayudante Cocina.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

ADQUISICIONES:

- Administrar el personal a su cargo.
- Manejar el Sistema Automatizado de Inventarios (Ingresos, Requisiciones, etc.).
- Recibir los requerimientos de los Jefes Departamentales, supervisores y elaborar el pedido general.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
36/117

- Presentar las alternativas a gerencia para su respectiva autorización.
- Pedir los productos a los proveedores hasta el monto determinado por Gerencia y realizar el seguimiento hasta que sean entregados a bodega.
- Buscar muestras de nuevos productos para realizar pruebas de su efectividad.
- Negociar precios y condiciones de pago a los proveedores para dar liquidez a la Empresa de acuerdo a la política interna.
- Informar el tiempo de reposición de cada uno de los productos según el proveedor tomando en cuenta los imprevistos que puedan ocurrir, así como la cantidad mínima que debe existir en bodega.
- Entregar a contabilidad una copia del ingreso del producto junto con la factura de los productos recibidos.
- Enviar al departamento de contabilidad los ingresos y requisiciones de productos del sistema automático de inventarios cada 2 días, con sus respaldos (factura, nota de entrega, etc.).
- Realizar compras de útiles de oficina, suministros, productos químicos y otros, utilizando los vehículos de la Empresa asignados para dicho efecto.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Elaborado por: CHCHLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
37/117

RRHH:

- Velar por el cumplimiento de reglamentos y normas de la Empresa.
- Elaborar programas de motivación de personal y dirigir su ejecución.
- Llevar registros de los datos del personal, empleando el sistema Rol de Pagos.
- Elaborar el Rol de Pagos, anticipos, décimas remuneraciones y coordinar con el departamento de finanzas para el pago de la remuneración previa autorización de Gerencia.
- Controlar y colaborar para que el personal reciba todos los beneficios que la Empresa presta cuando lo requieren.
- Realizar los trámites pertinentes para el cumplimiento del tiempo de vacaciones del personal, el pago de multas y permisos.
- Llenar formularios del IESS: Aviso de Enfermedad, Entrada y Salida, etc.
- Organizar y administrar las carpetas de personal.
- Supervisar el mantenimiento de las áreas verdes.
- Realizar las llamadas de atención por escrito a los trabajadores.
- Captar los sentimientos del personal para comunicar a Gerencia.
- Revisar el menú del almuerzo del personal.
- Estar presente en todas las reuniones con el personal.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
38/117

Actividades periódicas

ADQUISICIONES:

- Participar en las reuniones semanales del departamento de producción.
- Presentar informes mensuales de los ingresos y requisiciones de acuerdo a los centros de costos al Departamento Financiero.
- Elaborar para Gerencia un presupuesto mensual de adquisición de productos, insumos, herramientas, etc. que se emplearán en los diferentes departamentos y secciones.
- Notificar al Jefe de Producción sobre las fechas de cambio de plástico el 5 de cada mes.
- Realizar un presupuesto anual de los insumos y demás productos que se necesitara en el año.
- Realizar el inventario físico de las existencias en bodega cada 6 meses.
- Participar en las reuniones semanales del Departamento de Producción.
- Participar en las reuniones semanales con el personal.

RRHH:

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana.
- Revisar la tabla de sueldos y salarios con el Departamento Financiero y Gerencia en los meses de enero y julio.

Elaborado por: CH,CH.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
39/117

- Dirigir y ejecutar el proceso de selección y reclutamiento de personal en coordinación con Gerencia y el jefe de producción de acuerdo al procedimiento interno.
- Emitir carné al personal.
- Emitir los contratos de trabajo.
- Abrir cuenta de ahorros a cada uno de los trabajadores nuevos.
- Realizar la inducción general al personal nuevo de la Empresa.
- Evaluar al personal, en conjunto con el Jefe de Producción o el Gerente General si fuese el caso.
- Registrar los resultados de las evaluaciones en la carpeta del trabajador.
- Ejecutar acciones acordes a la evaluación. Si fuese el caso notificar la separación al trabajador con la anticipación que la Ley laboral determina.
- Tramitar el visto bueno en la Inspectoría de trabajo.
- Realizar tramites en la Inspectoría de Trabajo
- Llenar los aviso de entrada o salida del IESS.
- Elaborar el presupuesto del departamento para el siguiente periodo económico.
- Elaborar las liquidaciones y actas de finiquito.
- Anualmente coordinar y ejecutar el programa de medicina preventiva en el IESS.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
40/117

- Capacitación del personal y evaluación del mismo.

Actividades eventuales

ADQUISICIONES:

- Notificar a Gerencia para realizar pedidos extras en caso de una escasez inminente (por paro, huelga, etc.).
- Realizar cotizaciones de maquinaria, plástico, herramientas u otro producto que exceda el valor autorizado o que no se use con frecuencia en el normal desempeño de la Empresa.
- Realizar la inducción del nuevo personal del área a su cargo.
- Efectuar un presupuesto de los recursos necesarios para la construcción de nuevos invernaderos y obras civiles.
- Actualizar los códigos asignados a las cuentas contables de los centros de costo según lo determine la Contadora General.

RRHH:

- Coordinar festejos organizados por la empresa para el personal.
- Compra de medicamentos.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
41/117

CARACTERISTICAS DEL PUESTO

ADQUISICIONES:

- Conoce de técnicas de mercadeo y negociación.
- Tiene la habilidad de persuadir y negociar oportuna y adecuadamente.
- Es responsable de poner a disposición de los demás departamentos todos los materiales, insumos y demás productos que requieran y del desempeño de su área.
- Domina la habilidad humana y técnica de liderazgo en sus funciones.
- Domina las relaciones públicas y la práctica con los proveedores de la Empresa, manteniendo las relaciones con los mismos sobre una base de uniformidad, honestidad y fiabilidad.

RRHH:

- Tiene conocimientos en al área de relaciones públicas y humanas.
- Es una persona entusiasta, dinámica, y responsable pues a su cargo tiene el bienestar del recurso humano.
- Domina la habilidad humana y técnica en el desempeño de sus funciones.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
42/117

ANÁLISIS DEL CARGO

ADQUISICIONES:

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en administración, agronomía o áreas afines, conocimientos de compras para el sector florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, código de trabajo, sistema de inventarios, elaboración de presupuestos, programación de tamaños de pedidos.
- **Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento esporádicos de brazos y piernas; la mayor parte del tiempo se encuentra sentado.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso, entrega y/o programación en la compra de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
43/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas muchas veces peligrosas, accidentes de tránsito, asaltos, posibles intoxicaciones, cortes de alguna gravedad, caídas, lumbalgias, posibles agresiones físicas de trabajadores inconformes.

RRHH:

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en sicología industrial, administración, recursos humanos o áreas afines, conocimientos del sector florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, inglés, legislación laboral, manejo de remuneraciones, régimen laboral, administración de recursos humanos.
- **Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio alto), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
44/117

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento semi-constante; parte del tiempo se encuentra de pie y parte sentado.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de personal y los recursos financieros destinados al área.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas raras veces peligrosas, posibles agresiones físicas de trabajadores inconformes.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
45/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: Bodeguero, # de Personal : 1		Sección: Mantenimiento e Indirectos
Descripción General:	Llevar el control y el registro de entradas y salidas de los materiales y herramientas de bodega.	
Personal a Cargo:	Ayudante de Bodega.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Recibir las mercaderías, insumos, productos, etc. de los proveedores con una nota de entrega, nota de venta o factura que cumplan con los requisitos del SRI. y verificar que se encuentren con las especificaciones, cantidad y calidad requeridos.
- Administrar el personal a su cargo.
- Entregar los insumos descritos en la "salida de bodega", siempre que se encuentre con una firma autorizada.
- Preparar los insumos y pesar los productos de fumigación el día anterior al requerido.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
46/117

- Registrar en las tarjetas kardex todos los movimientos que se dan en la bodega.
- Organizar y controlar los productos dentro de bodega.
- Informar de las existencias de bodega al jefe de producción para emplear aquellos productos cuya rotación es nula o mínima.
- Encargarse de la limpieza interna y externa de la bodega
- Entregar y recibir la herramienta y maquinaria al personal de la Empresa.
- Llevar un registro de herramientas no entregadas por el personal, y del estado de las mismas al momento de su recepción.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por un superior.
- Llevar documentos de Oficinas Finca a Oficina Centrales todas las tardes, al terminar la jornada laboral.

Actividades periódicas

- Participar de las reuniones semanales del Departamento de Producción.
- Entregar un reporte semanal a contabilidad de los movimientos realizados en bodega.
- Dar mantenimiento a la herramienta y maquinaria agrícola cada 15 días.
- Presentar al Departamento Financiero un listado del personal que no ha entregado las herramientas o por mal uso las entregaron dañadas al finalizar el mes o si alguna persona se separo de la Empresa.
-

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
47/117

- Realizar un inventario físico de los materiales, insumos, herramientas de la bodega cada 6 meses.

Actividades eventuales

- Realizar la inducción del nuevo personal de la sección a su cargo.
- Colaborar con el mantenimiento de la maquinaria.
- Colaborar con el Asistente de Compras cuando este lo requiere.
- Reemplazar al Asistente de Compras en ausencia temporal o definitiva de este.
- Llamar a proveedores por retraso en las entregas.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conozca de técnicas de manejo de inventarios y rotación de los mismos.
 - Sea responsable del mantenimiento y conservación de los bienes y productos en bodega.
 - Domine la habilidad humana y técnica de liderazgo en sus funciones.
- Conocer de Administración de Bodegas.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
48/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** título técnico superior en administración o áreas afines, conocimientos de administración de bodegas en el sector florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, sistema de inventarios, karderización, requerimientos del SRI, facturación, codificación de productos, ubicación técnica de productos.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de una secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras, el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o entrega de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
49/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas muchas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de alguna gravedad, electrocución, caídas, lumbalgias, posibles agresiones físicas de trabajadores inconformes.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
50/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección:
Nombre: <i>Ayudante de Bodega,</i> # de Personal: <i>1</i>		<i>Mantenimiento e Indirectos</i>
Descripción General	Ayudar a llevar el control y el registro de entradas y salidas de los materiales y herramientas de bodega.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Efectuar la entrega de materiales y herramientas del personal.
- Entregar las salidas para el día siguiente (fumigación, empaque, cultivo, poscosecha, mantenimiento, oficinas).
- Recibir productos entregados por los proveedores.
- Registrar en las tarjetas Kardex todos los movimientos que se dan en la bodega.
- Pesar la salidas de productos para el día siguiente.
- Recibir las herramientas entregadas al personal.
- Encargarse de la limpieza interna y externa de la bodega

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
51/117

- Llevar un registro de herramientas no entregadas por el personal, y del estado de las mismas al momento de su recepción.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por un superior.

Actividades periódicas.

- Dar mantenimiento a la herramienta y maquinaria agrícola cada 15 días.
- Colaborar con la limpieza de la finca.
- Participar en las reuniones semanales con el personal.

Actividades eventuales

- Reemplazar al Bodeguero en ausencia temporal o definitiva de este.
- Colaborar con el mantenimiento de la maquinaria.
- Colaborar con el Asistente de Compras cuando este lo requiere.
- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.
- Sembrar cuando se incrementen nuevos invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo cuando sea requerido.
- Ayudar a desinfectar plantas.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
52/117

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conozca referencias del manejo de inventarios y rotación de los mismos.
- Sea responsable del mantenimiento y conservación de los bienes y productos existentes en bodega.

Mantenga excelentes relaciones interpersonales con el recurso humano existente en la Empresa.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** bachiller técnico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, computación, kardex, requerimientos del SRI, facturación, codificación de productos, ubicación técnica de productos.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de una secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras, el trabajo se ejecuta de pie.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
53/117

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o entrega de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones altamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas muchas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de alguna gravedad, electrocución, caídas, lumbalgias, posibles agresiones físicas de trabajadores inconformes.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
54/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: Ventas
Nombre: <i>Jefe de Ventas, # de Personal : 1</i>		
Descripción General:	Satisfacer las necesidades del cliente en cuanto cantidad y variedad de flores, cumpliendo con las políticas de ventas que rigen en la Empresa.	
Personal a Cargo:	Auxiliar de Ventas, Transportistas.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Administrar personal del Departamento a su cargo.
- Administrar la cartera de clientes nacionales y extranjeros.
- Manejar el Sistema Automatizado de Facturación (Facturas, Lista de Empaque, Guía de Remisión, Hoja de Ruta, etc.).
- Revisar y aprobar la factura y lista de empaque
- Representar al departamento de ventas en las actividades que realiza la Empresa.
- Calificar nuevos clientes.
- Verificar información de nuevos clientes.
- Distribuir la flor disponible entre los pedidos existentes.
-

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
55/117

- Controlar que el transporte de los productos se realice.
- Recibir pedidos de clientes, y previo un análisis en beneficio de la Empresa, tramitar la venta.
- Aprobar notas de crédito sobre el monto que representa el producto defectuoso.
- Entregar diariamente ofertas de la variedad de flores, a clientes habituales, eventuales y potenciales.
- Concretar los pedidos de los clientes para iniciar el proceso normal de venta.
- Comprobar el cumplimiento de la entrega de pedidos.
- Realizar un seguimiento a los clientes nuevos después de la primera compra a fin de conocer si el producto entregado cumple o no sus expectativas.

Actividades periódicas

- Elaborar un pedido semanal de los productos que se utilizara en la siguiente semana y entregar al Asistente de Compras.
- Elaborar un presupuesto de ventas cada 6 meses.
- Evaluar el cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Presentar mensualmente un informe de ventas a contabilidad hasta el 5 del mes subsiguiente.
- Participar en las reuniones semanales del Departamento de Producción.
- Participar en las reuniones semanales del Personal.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
56/117

Actividades eventuales

Realizar la inducción del nuevo personal del departamento a su cargo

- Realizar un estudio de pro formas en el mercado a fin de comparar, las ofertas que hace la competencia con las de EXROCOB Cía. Ltda., y utilizar esta información para manejar el proceso de ventas.
- Realizar un estudio de mercado y un diagnóstico estratégico en coordinación con Gerencia, con la finalidad de: conocer las fortalezas y debilidades de la Empresa en el cumplimiento de expectativas de los clientes, aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece y minimizar los riesgos y las amenazas.
- Realizar programas de publicidad, propaganda - promoción, controlar su ejecución y evaluar sus resultados.
- Participar en ferias internacionales.
- Realizar inducción al nuevo personal de la sección a su cargo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conozca de técnicas de mercadeo y comercialización.
- Tenga la habilidad de persuadir y negociar oportuna y adecuadamente.
- Sea responsable de un desempeño elevado en su área.
- Conozca de la mezcla de Marketing.

Domine la habilidad humana y técnica de liderazgo en sus funciones.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
57/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en administración, marketing o áreas afines, conocimientos del área florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, comercialización, internet e inglés.
- **Experiencia de tres años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio alto), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos, personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, buena redacción, rapidez digital, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y de desarrollo, coordinación verbal y excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, resistencia a la fatiga visual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento esporádico; la mayor parte del tiempo se encuentra de sentado.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
58/117

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto al mal uso y/o difusión de información desde o hacia los clientes y la baja de las ventas por negligencia profesional.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo), el ambiente de trabajo son las oficinas y las salas colectivas.
- **Seguridad:** condiciones consideradas no peligrosas.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
59/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: Ventas
Nombre: Asistente de Ventas, # de Personal : 1		
Descripción General:	Llevar al día los registros de clientes para proporcionar información al Jefe de Ventas, tomar notas taquigráficas y redactarlas en español o inglés, programar reuniones y encargarse de los archivos.	
Personal a Cargo:	Transportistas.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Llevar un registro de todos los clientes de la Empresa, en el que consten todos los datos que permitan su identificación fácilmente.
- Revisar el adecuado funcionamiento de los implementos de oficina.
- Solicitar disponibilidad de embarque diario al supervisor de empaque.
- Coordinar con el supervisor de empaque, la entrega de la flor para los clientes del día.
- Coordinar con las cargueras el número de cajas diario de envío.
- Ingresar información al sistema de Packing List y facturas de clientes.
- Recepción de llamadas a oficina finca.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
60/117

- Enviar por fax los Packing List a los clientes.
- Ingresar al sistema información de temperaturas del medio ambiente.
- Manejo adecuado de caja chica.
- Archivar documentos de ventas.
- Emitir facturas de flor nacional.
- Contestar correo de clientes.
- Otras actividades de oficinas.
- Otras tareas ordenadas por el superior.

Actividades periódicas

- Actualizar listado de clientes.
- Preparar recepción y refrigerios para visitas.
- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al jefe de compras.
- Participar en las reuniones Administrativas cuando se realicen.

Actividades eventuales

- Reemplazar al Jefe de Ventas en ausencia de este.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conozca del desarrollo de actividades de secretariado, de manera especial del manejo de archivos.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
61/117

- Aplica en su desempeño las relaciones públicas en especial en su trato con los clientes, a fin de mantener relaciones fiables y uniformes entre éstos y la empresa.

Es organizado y responsable en el manejo de la caja chica y facturas para archivo.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** técnico superior en secretariado ejecutivo bilingüe, mercadeo, comercio exterior o áreas afines, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, internet, redacción e inglés.
- **Experiencia de seis meses a un año:** de práctica en ventas del sector florícola y estar familiarizada con las normas y funciones del equipo de ventas.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), personalidad atrayente y cortés, carácter discreto y responsable, buena redacción, rapidez digital, fluidez verbal, memoria asociativa de nombres, datos y fisonomías, capacidad de síntesis y de desarrollo, coordinación verbal y excelente razonamiento abstracto, noción de tiempo y capacidad para prever nuevas situaciones y adaptarse a ellas, resistencia a la fatiga visual.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
62/117

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento semi-constante; la mayor parte del tiempo se encuentra sentado.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto al mal uso y/o difusión de información desde o hacia los clientes.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo), el ambiente de trabajo son las oficinas y las salas colectivas.
- **Seguridad:** condiciones consideradas no peligrosas.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
63/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Auxiliar de Cobranzas y Exportaciones.</i> # de <i>Personal : 1</i>		Sección: <i>Ventas</i>
Descripción General	Llevar un control de estados de cuenta de clientes y encargarse del cobro a los mismos, manejar los documentos de comercio exterior cumpliendo con los requisitos y procedimientos que exige el Banco Central y SRI.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias.

- Manejar las cuentas por cobrar de los clientes de exportación.
- Registro y manejar la información de clientes extranjeros.
- Realizar cobros a los clientes con representante en el Ecuador.
- Realizar los depósitos en la cuenta bancaria de la Empresa.
- Controlar y registrar las ventas y el cobro a clientes.
- Emitir Estados de cuenta a los clientes.
- Registrar el monto de las facturas y notas de crédito.
- Proporcionar información de cuentas por cobrar al área de contabilidad.
- Administrar los fondos de caja chica.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
64/117

- Cumplir con las funciones que le corresponden a la secretaria del Gerente, mismas que son:
- Preparar documentación y antecedentes para reuniones internas o externas a las que debe asistir el Gerente.
- Mecnografiar circulares.
- Presentar informes especiales de actividades extraordinarias al Gerente.
- Recibir la correspondencia y distribuir a las diferentes dependencias administrativas.
- Concertar entrevistas con los directivos y organismos externos de la Empresa.
- Atender al público ya sea personal o telefónicamente, u otro medio.
- Conceder audiencias entre el público y el Gerente.
- Llevar un archivo de documentos reservados y confidenciales de la Empresa.
- Supervisar la agenda de obligaciones administrativas del gerente.
- Atender al teléfono, y encargarse del manejo de equipos tales como fax, radio, entre otros.
- Llevar la agenda de compromisos del Gerente.
- Presentar al gerente el informe de la liquidación de viáticos y los gastos realizados para su aceptación, y posteriormente pasar a contabilidad para su respectivo trámite.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
65/117

- Elaborar las comunicaciones y citaciones para las reuniones de la Junta General de Socios ordinarias y extraordinarias.
- Realizar las liquidaciones de Broker de FUE.
- Enviar las liquidaciones de Broker al Banco Central.
- Enviar los FUE para ser liquidados en la aduana al Agente Afianzado de Aduanas.
- Elaborar el informe para justificación de divisas.
- Justificar la venta de divisas ante un Banco corresponsal.
- Aprobar los FUE para la exportación en un Banco corresponsal.
- Preguntar saldos de cuentas corrientes.

Actividades periódicas.

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al jefe de compras.
- Participar en la reunión mensual del departamento administrativo financiero.
- Presentar el resumen de cuentas por cobrar hasta el 5 del siguiente mes.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
66/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Chofer / mensajero, # de Personal, 1</i>		Sección: <i>Ventas, Financiero y Administrativo</i>
Descripción General:	Transportar los pedidos de los clientes a las cargueras en forma oportuna y eficiente.	
Personal a Cargo:	Ninguno	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Realizar todos los trámites de mensajería que soliciten las distintas áreas de la empresa.
- Transportar en los vehículos de la empresa todos los materiales que sean solicitados por las diferentes áreas.
- Conducir el vehículo asignado.
- Permanecer en el lugar de trabajo dispuesto a cumplir sus funciones en el momento oportuno a partir de las 16H00
- Mantener en perfecto estado de conservación y funcionamiento el automotor a su cargo.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
67/117

- Realizar las reparaciones menores que requiera el vehículo y solicitar, a quien corresponde, la ejecución de las más complicadas previa autorización de la persona autorizada.
- Requerir oportunamente el combustible y lubricantes necesarios para el normal funcionamiento y uso de los automotores.
- Responder por el equipo de herramientas y señales bajo su responsabilidad.
- Mantener al día los documentos personales y los del vehículo.
- Solicitar las respectivas facturas y guías de remisión de la mercadería que va a transportar.
- Controlar que la temperatura del furgón refrigerado se encuentre a 0º centígrados en el momento de iniciar el transporte de la flor.
- Transporte de ácido y demás insumos y productos hacia la Finca.
- Otras tareas ordenadas por su superior.

Actividades periódicas

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Participar en las reuniones del área Administrativa o de Producción cuando se realicen.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
68/117

Actividades eventuales

- Ayudar en el área de poscosecha en las actividades que le sean encomendadas.
- Ayudar en la limpieza de oficinas o Finca.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conozca del desarrollo de actividades de conducción y entrega de la mercadería.

Aplica en su desempeño las relaciones públicas en especial en su trato con las agencias de carga, a fin de mantener relaciones fiables y uniformes entre éstos y la Empresa.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Cuarto año de educación secundaria, licencia de conducir tipo E, curso de mecánica automotriz de 20 horas, relaciones interpersonales.
- **Experiencia de dos años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos, resistencia a la fatiga física y visual, gran destreza manual, agudeza visual.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
69/117

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento esporádico, la mayor parte del tiempo se encuentra sentado, coordinación de movimientos de brazos y piernas, firmeza en el pulso.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o deterioro prematuro del o los vehículos a su cargo.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío, cansancio físico y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas varias veces peligrosas, posibilidad de accidentes de tránsito.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

M.F
70/117**MANUAL DE FUNCIONES**

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Jefe de Contabilidad y Tesorería, # de Personal : 1</i>		Sección: <i>Financiero</i>
Descripción General:	Llevar los registros contables de la Empresa, para informar a Gerencia de la situación financiera de la misma. Controlar el flujo de dinero, optimizando los recursos económicos.	
Personal a Cargo:	Asistentes de Contabilidad, Auxiliares de Contabilidad.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO*Actividades rutinarias.*

- Administrar el personal a su cargo.
- Llevar un registro contable de todas las transacciones que la Empresa realiza.
- Supervisar la clasificación y el registro de los documentos de soporte empleados para las transacciones.
- Realizar todos los trámites correspondientes al aspecto tributario en estricto apego a la Ley.
- Controlar las actividades de tesorería (cobranzas y pagos).
- Registrar los movimientos de cuentas corrientes y de inversión.
- Registrar los préstamos bancarios procedentes del exterior en el Banco Central.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
71/117

Actividades periódicas.

- Presentar mensualmente hasta el 1º de cada mes, a Gerencia los estados financieros y balances de la Empresa.
- Elaborar y presentar anualmente al gerente un informe de la situación financiera de la Empresa.
- Elaborar y presentar para su aprobación a Gerencia un presupuesto anual (flujo de efectivo), y semanal.
- Realizar el inventario físico de los activos de la Empresa dos veces al año.
- Manejo de los recursos financieros de la Empresa previa autorización de Gerencia General.
- Control de préstamos y anticipos del personal.

Actividades eventuales.

- Realizar la inducción del nuevo personal del área a su cargo.
- Representar al departamento financiero en la Empresa durante eventos internos y externos.
- Asistir a los cursos de actualización contable y tributaria.
- Participar en la Junta General de Socios.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conozca el proceso contable en contabilidad general y de costos.
- Es organizado y responsable en el control de cuentas contables de la empresa.
- Conoce y aplica correctamente la legislación nacional en cuanto a contabilidad y tributación se refiere.

Maneja un sistema de información contable en forma oportuna, precisa y confiable.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** Doctorado en contabilidad y auditoría, conocimientos de área florícola, manejo de personal, relaciones interpersonales, computación, paquetes utilitarios, inglés, manejos de costos agropecuarios, comercio exterior, gestión financiera, tesorería, tributación, carné de afiliación al Colegio de Contadores.
- **Experiencia de tres años:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
73/117

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio alto), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos, liderazgo, resistencia a la fatiga visual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento esporádico; la mayor parte del tiempo se encuentra sentado.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse con una Auditoría Externa a la Empresa.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables como: olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas no peligrosas.

Elaborado por: CHCHLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
74/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Financiero</i>
Nombre: <i>Asistente de Contabilidad,</i> # de Personal: <i>1</i>		
Descripción General: Personal a Cargo:	Solventar y proporcionar información tributaria, de personal y de activos fijos en forma eficaz e inminente al Departamento de Contabilidad y a Instituciones como el SRI.	
	Ninguno	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias.

- Ingresar facturas de compras, ventas e importaciones en los sistemas computacionales respectivos.
- Procesamiento y declaración de anexos del IVA, retención de impuestos a la renta, en la fuente y del IVA.
- Contabilización y control de activos.
- Ingreso y control de los débitos de los trabajadores en el sistema bancos.
- Procesamiento de registros de ingresos, gastos y retenciones.
- Revisión e ingreso de vales de caja chica en el sistema bancos.
- Otras asignadas por su superior.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
75/117

Actividades periódicas.

- Ayudar en la presentación mensualmente hasta el día 1º de cada mes, a gerencia los estados financieros de la Empresa.
- Ayudar a elaborar para presentar al gerente un informe de la situación financiera de la Empresa.
- Ayudar a elaborar para presentar a gerencia un presupuesto anual.
- Realizar el inventario y constatación física de los activos de la Empresa dos veces al año.
- Realización de trámites fuera de oficina.
- Manejo y control de proveedores de plantas y regalías.
- Liquidación de importaciones y control de plantas recibidas.

Actividades eventuales.

- Realizar la inducción del nuevo personal que ingresa al área.
- Representar al Departamento Financiero en la Empresa durante eventos internos y externos.
- Asistir a los cursos de actualización contable y tributaria.
- Reemplazar al Jefe de Contabilidad y Tesorería en ausencia esporádica o definitiva de este.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
76/117

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Conoce el proceso contable en contabilidad general y de costos agrícolas.
- Es organizado y responsable en el control de cuentas contables que están a su cargo.
- Conoce y aplica correctamente la legislación nacional en cuanto a contabilidad, laboral y tributación.

Maneja un sistema de información contable en forma oportuna, precisa y confiable.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en contabilidad y auditoria, conocimientos de área florícola, relaciones interpersonales, computación, paquetes utilitarios, conocimiento de costos agropecuarios, gestión financiera, tesorería, tributación, carné de afiliación al Colegio de Contadores.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos, liderazgo, resistencia a la fatiga visual.
-

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
77/117

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento esporádico; la mayor parte del tiempo se encuentra sentado.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse con una Auditoria Externa a la Empresa.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables como: olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas no peligrosas.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES**M.F**
78/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Financiero</i>
Nombre: <i>Auxiliar de Contabilidad # de Personal: 1</i>		
Descripción General:	Llevar un control de estados de cuenta de proveedores y encargarse del pago a los mismos.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO*Actividades rutinarias*

- Llevar un registro de todos los proveedores de la Empresa, en el que consten todos los datos que permitan su identificación fácilmente.
- Registrar contablemente los ingresos, requisiciones, devoluciones y cualquier movimiento de productos, insumos, materiales, etc. que se dan en bodega.
- Archivar y registrar en un auxiliar de Cuentas por Pagar los valores de las facturas.
- Llevar un control del auxiliar de Cuentas por pagar, con la finalidad de conocer las fechas de vencimiento y el monto para tramitar la cancelación de las cuentas.
- Realizar el trámite del pago a proveedores.
- Emitir comprobantes de pago, retenciones en la fuente y el cheque para la cancelación de cuentas o facturas.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
79/117

- Realizar el pago de todo tipo de impuestos, de compras y de los servicios básicos que la Empresa emplea como agua, energía eléctrica, teléfono y demás servicios que esta reciba.
- Colaborar en el desarrollo de las funciones que la sección de contabilidad realiza.

Actividades periódicas

- Elaborar un presupuesto semanal en conjunto con el Jefe de Producción y/o el Gerente General si fuese el caso.
- Conoce del desarrollo del proceso contable, de manera especial del manejo de cuentas por pagar.
- Aplica en su desempeño las relaciones públicas en especial en su trato con los proveedores, a fin de mantener relaciones fiables y uniformes entre éstos y la empresa.
- Es organizado y responsable en el manejo de la chequera y cuentas por pagar.

Actividades eventuales.

- Llevar registros.
- Realizar trámites varios.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
80/117

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Establece buenas relaciones interpersonales con directivos, funcionarios y público en general.
- Aplica un sistema de información oportuna, confiable y concreta.
- Es entusiasta y creativo en la ejecución de sus funciones.
- Es una persona con predisposición para el cumplimiento de sus funciones.
- Es responsable y discreta para mantener la información confidencial de la Empresa.
- Tiene habilidad de redacción, y es carismática en su trato con los demás.
- Aplica correctamente técnicas de relaciones humanas y públicas pues la mayor parte de sus funciones las desempeña con el público y los proveedores.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** licenciatura en contabilidad y auditoría, conocimientos de área florícola, relaciones interpersonales, computación, paquetes utilitarios, conocimiento de costos agropecuarios, gestión financiera, tributación, rentas, retenciones, facturación, SRI.

Elaborado por: CHCH.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos, liderazgo, resistencia a la fatiga visual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento esporádico; la mayor parte del tiempo se encuentra sentado.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse con una Auditoría Externa a la Empresa.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables como: olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas no peligrosas.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**MANUAL DE FUNCIONES****M.F**
82/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Asistente de Sistemas,</i> # de Personal : 1		Sección: <i>Sistemas y Computación</i>
Descripción General:	Dar mantenimiento a los equipos de cómputo, modificar y diseñar los programas computacionales de la Empresa, capacitar al personal que usará dichos programas. Realizar todos los informes de Producción.	
Personal a Cargo:	Ninguno	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO**Actividades rutinarias**

- Mantenimiento de los programas existentes.
- Desarrollo de programas computacionales para cada área de trabajo.
- Tabular la información resultante de evaluaciones en el proceso de producción.
- Colaborar en el desarrollo de las actividades del Departamento de Ventas en cuanto se refiere a la elaboración de facturas.

Actividades periódicas

- Elaborar y presentar estadísticas de producción, basándose en los datos obtenidos en poscosecha en forma mensual al Gerente General.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
83/117

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Dar mantenimiento a los equipos de cómputo cada 3 meses.
- Elaborar el plano de cultivo a fin de mes y entregar al departamento de contabilidad.

Actividades eventuales.

- Preparar el material didáctico necesario para las charlas y reuniones que se realicen en la Empresa.
- Encargarse de la Modificación de programas y sistemas que la Empresa utiliza para el desarrollo de sus actividades.
- Participar en cursos de capacitación.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO.

- El analista de sistemas domina: el proceso de registro y realización de estadísticas y el manejo de sistemas de información empleados en la Empresa para el desarrollo de su actividad.
- Adopta y domina habilidades técnicas en su área.
- Es responsable del registro de información oportuna, confiable, y precisa.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
84/117

- Colabora en la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en sistemas, computación o informática, paquetes utilitarios, conocimientos del área florícola.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, rapidez de reacción ante los estímulos, liderazgo, resistencia a la fatiga visual.

E) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento esporádico; la mayor parte del tiempo se encuentra sentado.

F) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por el deterioro y obsolescencia prematura de los equipos de computo.

G) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables como: olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
85/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Administrativo</i>
Nombre: <i>Auxiliar de Servicios. # de Personal : 1</i>		Jefe Directo <i>Jefe Administrativo.</i>
Horario de trabajo: <i>Lunes a Viernes 08:00 a 15:30, Sábados: 09:00 a 11:30</i>		Jefe Indirecto: <i>Cocinero.</i>
Descripción General:	Realizar los trabajos de aseo y limpieza de las oficinas y ayudante de cocina.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Encargarse de la limpieza interna y externa de las oficinas, servicios higiénicos y cafetería.
- Programar las actividades diarias dentro del área de limpieza.
- Ofrece el servicio de cafetería al personal administrativo.
- Realizar la salida de productos de aseo y limpieza de la bodega.
- Realizar tareas inherentes al servicio de alimentación que se ofrece en el Comedor de la Empresa.
- Encargada del aseo y limpieza de todos los tensillos de cocina así como del comedor.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
86/117

Actividades periódicas

- Colaborar con la limpieza de la Finca.
- Realizar el pedido de productos de aseo y limpieza que se utilizara el siguiente mes.
- Realizar la decoración de los floreros con flor nacional ó flor dada de baja.
- Asistir los días viernes de cada semana la reunión con el personal.

Actividades eventuales

- Atender a los clientes y visitantes con refrigerios.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Domina las habilidades dentro de su área.
- Es el responsable del aseo y limpieza de las oficinas.
- Es responsable del cumplimiento de las políticas y metas establecidas dentro de su alcance.
- Es el responsable en asistir en la preparación y servicio de los alimentos para el personal en General de la Empresa.
- Ejecutar otras tareas relacionadas con las anteriormente descritas, a juicio de su superior.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
87/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** primaria, conocimiento de materiales utilizados en el proceso de aseo y limpieza, conocimientos básicos para la preparación de alimentos.
- **Experiencia de tres meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), iniciativa, resistencia a la fatiga física, gran destreza manual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimiento de los brazos, secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, subir gradas, el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que dice el trabajador respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada, es poco probable que se causen daños al equipo (pérdidas pequeñas)

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
88/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío, calor, cortaduras y quemaduras. (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas de baja peligrosidad.

Protección Personal: Botas, guantes, mascarilla desechable, delantal impermeable, malla de cabeza, ropa de trabajo.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
89/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Poscosecha</i>
Nombre: <i>Asistente de Producción Poscosecha,</i> # de Personal : 1		
Descripción General:	Supervisar el área de poscosecha, con el fin de procesar la flor cosechada para la exportación, realizando un estricto control de calidad y cumpliendo con las normas establecidas.	
Personal a Cargo:	Floricultores poscosecha. (Embonchador, Clasificador, Receptor de Mallas, Control de Calidad, Digitador)	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Ingresar cada día la información de poscosecha en el sistema de facturación e inventarios.
- Llevar un registro de todos los clientes de la Empresa, en el que consten todos los datos que permitan su fácil identificación.
- Efectuar una revisión final de la flor antes del empaque final.
- Llevar un registro de rendimientos de personal a su cargo.
- Ingresar al sistema datos referentes a producción de exportación, nacional y compost.
- Llevar el control de descuento de flor nacional y obsequio de la misma.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
90/117

- Coordinar con el separador de embarques el destino de flor hacia el cliente.
- Revisar cambios de agua dentro de los cuartos fríos.
- Revisar pedidos diarios de materiales para el procesamiento de la flor.
- Coordinar la limpieza de los puestos de trabajo antes de culminar la jornada laboral.
- Revisar el aseguramiento de la infraestructura y grifería.
- Realizar ordenes de salida para flor nacional y flor de obsequio.
- Llevar el registro y notificar al Jefe de Producción de la producción diaria y porcentajes de la misma (nacional, exportación, compost, enfermedades, etc).
- Notificar a los Asistentes de Producción sobre las necesidades de adicionales de flor para completar los pedidos.
- Acudir a la plantación en caso de helada.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Actividades periódicas

- Presentar un informe semanal y mensual de la flor recibida y destinarlo al jefe de Producción.
- Realizar un inventario físico de la flor en los cuartos fríos cada fin de mes y enviar al Departamento Financiero.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
91/117

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Participar en las reuniones semanales del personal.
- Presentar al Jefe de Personal el 25 de cada mes, los resultados del rendimiento y asistencia del personal a su cargo.
- Estar pendiente de la radio en su turno nocturno.

Actividades eventuales

- Reemplazar a los Asistentes de Cultivo y Apoyo Técnico en caso de ausencia de los mismos.
- Realizar la inducción del nuevo personal del área a su cargo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Adopta características de liderazgo y domina las habilidades técnicas y humanas en su área.
- Es responsable del control y la utilización económica y productiva de los recursos de la Empresa en su departamento.
- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
92/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** superior en agronomía o áreas afines; conocimientos de manejo florícola; manejo de personal; relaciones interpersonales y computación.
- **Experiencia de dos año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio medio), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, gran destreza mental, percepción descriptiva y diferencial (aguda), rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** en movimiento constante; la mayor parte del tiempo se encuentra de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a mal uso y/o programación de materiales, suministros, insumos y mano de obra.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
93/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas raras veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad, conflictos.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
94/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Poscosecha</i>
Nombre: <i>Recepción de Flor, # de Personal : 1</i>		
Descripción General:	Ingresar la flor al cuarto de prefrio y proveer de flor a los clasificadores.	
Personal a Cargo:	Ninguno	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Llenar tinas con 300 litros de agua.
- Desinfectar el agua con cloro líquido en una medida de 60 cc.
- Controlar el PH del agua en 4.8 a 5.0.
- Ingresar las cajas de flor a las tinas del prefrio.
- Ubicar en cada tina las rosas por variedad y color.
- Separar la flor del día aparte del sobrante del día anterior.
- Sacar y distribuir las cajas de flores en las respectivas mesas de clasificación.
- Devolver al cuarto de Prefrio las rosas sobrantes que no han sido procesadas para procesarlas al siguiente día
- Anotar el rendimiento diario de los clasificadores.
- Cambiar el agua de hidratación cada 24 horas.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
95/117

- Limpiar su área de trabajo y la poscosecha interna y externamente.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.
- Ingresar en el sistema la producción diaria de todos los productos.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.

Actividades Periódicas

- Cumplir funciones de fumigador cuando el turno le corresponda.
- Asistir a las reuniones semanales del personal

Actividades Eventuales

- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.
- Sembrar cuando se incrementen invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo cuando sean requeridos.
- Apoyar al área de poscosecha en diferentes actividades.
- Ayudar a los floricultores de la sección cultivo en tareas encomendadas cuando sea necesario.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor recepcionista conoce el proceso de cultivo de flores en la compañía.
- Domina las habilidades técnicas en poscosecha.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
96/117

- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, seguridad industrial en manejo de productos químicos, correcto uso de equipos de protección, computación.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, el trabajo se ejecuta de pie.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
97/117

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a la mala colocación de la flor en las tinas de hidratación de la flor.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones altamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido y frío (condiciones externas de trabajo).

Seguridad: condiciones consideradas pocas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, enfermedades pulmonares y reumatismo a consecuencia del frío.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES**M.F**
98/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Poscosecha</i>
Nombre: <i>Clasificador-Despetalador,</i> # de Personal : 8		
Descripción General:	Clasificar los tallos de acuerdo al largo y punto de corte, separar los tallos que no cumplen con los requisitos de calidad para la exportación.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO***Actividades Rutinarias***

- Colocar en la mesa de clasificación las cajas de rosas.
- Revisar la flor para verificar si tiene o no enfermedades o deformaciones.
- Clasificar la flor de acuerdo a su medida, las mismas que van desde 40 cm a 90 cm.
- Colocar la flor en los árboles de clasificación dependiendo de la medida, punto de corte y tamaño de boton.
- Colocar la flor clasificada y preparada en los tachos de hidratación
- Llevar la basura al carretón de basura.
- Transportar el carretón al área de compost.
- Contabilizar las cajas recibidas con las cajas clasificadas.
- Ayudar en el embonchado.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

- Despetalar las flores que son necesarias.
- Limpiar su área de trabajo y la poscosecha interna y externamente.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.
- Llevar el registro de la flor nacional de lo que clasifica.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.

Actividades Periódicas

- Limpiar y podar los jardines Mensualmente.
- Asistir semanalmente a las reuniones del personal

Actividades Eventuales

- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.
- Sembrar cuando se incrementen invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo cuando sean requeridos.
- Apoyar al área de poscosecha en diferentes actividades.
- Ayudar a los floricultores de la sección cultivo.
- Ayudar a desinfectar plantas.
- Preparar yemas destinadas a la injertación.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
100/117

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor clasificador conoce el proceso de cultivo de flores que se realiza en la Empresa.
- Domina las habilidades técnicas en poscosecha.
- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, seguridad industrial en manejo de productos máquinas y herramientas, correcto uso de equipos de protección.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos, gran destreza manual.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
101/117

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a la mala clasificación de la flor y su desperdicio.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido y frío (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas pocas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
102/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Embonchador,</i> # de Personal: 8		Sección: <i>Poscosecha</i>
Descripción General:	Embonchar (realizar un ramo) las rosas manipulando con delicadeza y conservando la calidad y forma de las rosas.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCION DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Vestir con el implemento de trabajo (gorras, delantal de plástico, mangas, y botas).
- Tener todo el material requerido en las mesas para embonchar (papel, capuchones, cartón, etiquetas de colores, cintas, ligas, etc.).
- Preguntar en que presentación se va a embonchar la flor, para los diferentes pedidos de los clientes.
- Retirar de los tachos las rosas clasificadas por tamaño, tratando de no maltratar el botón.
- Elaborar el bonche de acuerdo al tamaño, número de tallos y variedad de la orden de pedido.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
103/117

- Escoger puntos de corte para realizar los bonches, tamaño del botón, fijación del color.
- Eliminar pétalos maltratados o con enfermedades.
- Colocar las etiquetas por bonche para las anotaciones posteriores de rendimientos y revisión de los mismos.
- Colocar los bonches terminados en la banda transportadora.
- Limpiar el puesto de trabajo antes y después del almuerzo, y luego de la jornada diaria de trabajo.
- Lavar tinas y tachos para la flor procesada que se utilizan dentro del embonchado y los cuartos fríos.
- Limpiar las instalaciones de poscosecha y sus alrededores.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Actividades Periódicas

- Realizar el control de calidad de los bonches entregados en la mesa de control de acuerdo al cronograma de trabajos o al turno.
- Limpiar y podar los jardines mensualmente.
- Participar en las reuniones semanales del personal.

Actividades Eventuales

- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
104/117

- Sembrar cuando se incrementen invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo siempre que se necesiten.
- Apoyar al área de poscosecha en diferentes actividades.
- Ayudar a los floricultores de la sección cultivo.
- Ayudar a desinfectar plantas.
- Preparar yemas destinadas a la injertación.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor embonchador conoce el proceso de cultivo de flores en la Empresa.
- Domina las habilidades técnicas en poscosecha.
- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas, rendimiento y metas establecidas dentro de su alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, correcto uso de equipos de protección.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos, gran destreza manual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto al mal embonchado de la flor y el consiguiente desperdicio.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido y frío (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas pocas veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de poca gravedad.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES**M.F**
106/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO Nombre: <i>Control de Calidad, # de Personal: 1</i>		Sección: <i>Poscosecha</i>
Descripción General:	Efectuar el control de calidad final al proceso de poscosecha y etiquetar el bonche.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO**Actividades Rutinarias**

- Retirar de bodega el material necesario (etiquetas de colores, etiquetas de variedades, cintas adhesivas, ligas, etiquetas de números y todo lo que se relacione con su labor habitual).
- Colocar en la mesa de corte las etiquetas de las variedades y etiquetas de colores por cada día.
- Realizar el control de calidad de los bonches y devolver a los embonchadores aquellos que no cumplen con los requerimientos de calidad exigidos por los clientes, llevando un registro de los mismos.
- Revisar posibles enfermedades, plagas, tamaño de botón, maltratos en el follaje, tallos y botones.
- Cortar y pegar la etiqueta de acuerdo a la medida del bonche.
- Colocar el nombre de la variedad, etiqueta del día, en cada bonche procesado.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
107/117

- Recoger los tallos cortados.
- Llevar los tallos cortados al tacho de la basura.
- Pasar a la mesa de anotación y registrarlos en el programa denominado Selena.
- Preparar los tachos de agua con producto químico para el lavado de los bonches procesados.
- Verificar nuevamente si los bonches procesados tienen colocadas las etiquetas.
- Comprobar el estado del bonche antes de su almacenamiento definitivo y separar los que no cumplen con las condiciones necesarias.
- Anotar en la hoja de control el rendimiento de cada embonchadora, considerando la hora de inicio y de finalización de la jornada.
- Lavar los bonches procesados en los tachos de agua preparada.
- Ingresar y colocar los bonches en cuarto frío de acuerdo a las normas establecidas para el efecto.
- Limpiar puesto de trabajo y dependencia de poscosecha, finca en general.
- Ayudar a los demás compañeros dependiendo del tiempo y necesidad.
- Llevar el registro de rendimientos de las embonchadoras.
- Llevar el registro de las devoluciones de los bonches mal elaborados.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
108/117

Actividades Periódicas.

- Apoyar al área de cultivo.
- Asistir a las reuniones semanales del personal

Actividades Eventuales

- Colaborar con la ampliación de nuevos invernaderos.
- Limpiar y podar los jardines
- Sembrar cuando se incrementen invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo cuando sean requeridos.
- Apoyar al área de poscosecha en diferentes actividades.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor control de calidad conoce el proceso de cultivo de flores en la Empresa.
- Domina las habilidades técnicas en poscosecha.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
109/117

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, correcto uso de equipos de protección, computación.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos, destreza manual.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, el trabajo se ejecuta de pie.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto al mal control de calidad que se haga de la flor y el consiguiente desperdicio en la inspección final del embarque.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
110/117

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones medianamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido y frío (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas varias veces peligrosas, posibles intoxicaciones, cortes de alguna o mucha gravedad.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
111/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Poscosecha</i>
Nombre: <i>Separación de Embarque, # de Personal : 1</i>		
Descripción General:	Separar y supervisar el embarque de las flores, de tal manera que cumpla con las normas establecidas por la Empresa para cada uno de los clientes.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Organizar y controlar las actividades de la sección embarque.
- Hacer los pedidos a bodega de productos y materiales a ser utilizados.
- Retirar los pedidos de bodega.
- Pasar la disponibilidad diaria a ventas.
- Separar la flor procesada por clientes de acuerdo al standing order y al pedido del día.
- Revisar la flor que se está separando en lo que se refiere a puntos de corte, problemas fitosanitarios.
- Anotar en el sistema Selena la flor que se da de baja, la de transferencia a nacional o al compost.
- Llamar al jefe de producción para que realice la última inspección de calidad.

Elaborado por: <i>CH.C.H.S</i>	Fecha: <i>2010-05-05</i>
Revisado por: <i>L.F.P.G</i>	Fecha: <i>2010-05-12</i>

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
112/117

- Controlar la temperatura del cuarto frío y del cuarto de empaque.
- Limpiar y ordenar el cuarto frío.
- Verificar que empaquen las cajas de rosas de acuerdo al procedimiento y pedido de los clientes.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.
- Revisar el marcado de las cajas con los datos del consignatario.

Actividades periódicas

- Elaborar un pedido de los productos que se utilizara en la siguiente semana al Asistente de Compras.
- Participar en la reunión semanal del departamento de producción.
- Desinfectar el cuarto frío y el de empaque una vez por semana.
- Informar a mesa de control la cantidad de bonches que se dan de baja, para su registro.

Actividades eventuales

- Enseñar la forma de separar el embarque de acuerdo al procedimiento.
- Realizar la inducción del nuevo personal de la sección.
- Ayuda en la siembra de plantas de los nuevos invernaderos.
- Acudir a la plantación en caso de helada.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
113/117

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- Domina las habilidades técnicas de liderazgo en su área.
- Es responsable del control y la utilización económica y productiva de los recursos de la empresa en su sección.
- Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas y metas establecidas dentro de su alcance

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, seguridad industrial en manejo de productos químicos, correcto uso de equipos de protección, computación.
- **Experiencia de un año:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, el trabajo se ejecuta de pie, subir y bajar cubetas.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
114/117

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO		Sección: <i>Poscosecha</i>
Nombre: <i>Empacador,</i> # de Personal, 2		
Descripción General:	Empacar los bonches en las cajas de exportación y marcar las cajas con los datos del cliente y del contenido de la caja.	
Personal a Cargo:	Ninguno.	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Actividades rutinarias

- Organizar y Controlar las actividades de la sección empaque.
- Retirar de Bodega los materiales necesarios para el empaque.
- Armar las respectivas cajas de cartón tabaco o full.
- Traer los geles del congelador de poscosecha a empaque.
- Cortar papel, plásticos para la protección de los hielos que van dentro de las cajas, de acuerdo a las exigencias del cliente.
- Retirar de cuarto frío los bonches separados por cliente para su respectivo empaque.
- Empacar las cajas con los bonches y hielos.
- Enzunchar las cajas empacadas.
-

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
115/117

- Preguntar en el departamento de venta el destino y la dirección de las cajas de exportación,
- Escribir o marcar en las cajas destinos y direcciones respectivas para cada cliente.
- Unir las dos cajas para formar una sola, en caso de ser cajas tabacos.
- Ingresar al cuarto frío las cajas ya listas.
- Ayudar a cargar las cajas en el camión para el transporte de las mismas a las agencias de carga.
- Mantener siempre limpio su área de trabajo.
- Entregar al chofer las cajas para ser transportadas.
- Mantener el puesto de trabajo limpio.
- Ejecutar otras tareas ordenadas por su superior.

Actividades Periódicas

- Cumplir con el turno de fumigación cuando le corresponda.
- Limpiar y podar los jardines mensualmente.
- Participar en las reuniones semanales del departamento de producción

Actividades Eventuales.

- Ayudar en el área de poscosecha.
- Acompañar a los transportistas a dejar las cajas en las diferentes agencias de carga.

Elaborado por: CHCHLS	Fecha:2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
116/117

- Sembrar cuando se incrementen invernaderos.
- Apoyar a las diferentes áreas de trabajo cuando sean requeridos.
- Ayudar a los floricultores de la sección cultivo.

CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO

- El floricultor de empaque conoce el proceso de cultivo de flores en la Empresa.
- Es responsable del control y la utilización económica y productiva de los recursos de la empresa en su sección.
- Domina las habilidades técnicas en pos cosecha.

Es responsable de la conducción y cumplimiento de políticas, rendimientos y metas establecidas dentro de su alcance.

ANÁLISIS DEL CARGO

A) Requisitos intelectuales

- **Educación:** ciclo básico, conocimientos de manejo florícola, relaciones interpersonales, correcto uso de equipos de protección, computación.
- **Experiencia de seis meses:** período que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

MANUAL DE FUNCIONES

M.F
117/117

- **Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física, destreza mental, agudeza visual, rapidez de reacción ante los estímulos.

B) Requisitos físicos

- **Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, el trabajo se ejecuta de pie, subir, bajar y transportar cajas.

C) Responsabilidades implícitas

- **Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse respecto a la mala forma de empacar los pedidos, ya sea por quejas de los clientes o notas de crédito relacionadas con el mal embalaje de la flor de exportación.

D) Condiciones de trabajo

- **Ambiente:** condiciones altamente desagradables, resultado de la presencia de emanaciones de químicos –considerados perjudiciales para la salud del ocupante–, olores, ruido y frío intenso (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** condiciones consideradas pocas veces peligrosas, posibles cortes, enfermedades pulmonares y reumatismo a consecuencia del frío.

Elaborado por: CHCLS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

**O.E
1/1**

El organigrama de la empresa Exrocob Cía. Ltda, está definido así:

(ANEXO 5)

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-05-05
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-05-12

SILVIA CHACÓN Auditora Independiente

Dirección: Calle Napo y Juan Abel Echeverría

Latacunga -Ecuador

TIF: 09-5860490

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

ARCHIVO

CORRIENTE

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**A.C
1/1**

3.6. ARCHIVO CORRIENTE O DE ANÁLISIS

ÍNDICE

3.6.1 Aplicación de Indicadores Financieros y de Gestión

I.G 12/12

3.6.2 Análisis FODA

F.O.D.A2/2

3.6.3 Hoja de resumen de Hallazgos por componente.

H.H 5/5

3.6.4 Carta de presentación

C.P 1/1

3.6.5 Emisión del Informe Final

I.F.A 11/11

I.G
1/14

**APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES FINANCIEROS**

Liquidez general: Activo Corriente/Pasivo Corriente

Liquidez general: 570.394,75/1'035.435,45 **BG1/4**

Liquidez general: 0.55*

INTERPRETACIÓN: En la empresa auditada el activo corriente es 0.55 veces mayor que el pasivo corriente; o que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con 0.55 para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas.

Prueba Ácida: Activo Corriente – Inventarios /Pasivo Corriente

Prueba Ácida: 570.394,75- 46.737,43/1'035.435,45 **BG1/4**

Prueba Ácida: 0.51*

INTERPRETACIÓN: Los inventarios son excluidos del análisis porque son los activos menos líquidos y los más sujetos a pérdidas en caso de quiebra. El activo corriente es 0.51 veces mayor que el pasivo corriente; o que por cada dólar de deuda, la empresa cuenta con 0.51 dólares para pagarla.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

I.G
2/14

**APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES FINANCIEROS**

Capital de trabajo: Activo Corriente – Pasivo Corriente

Capital de trabajo: 570.394,75-1'035.435,45 **BG1/4**

Capital de trabajo: -465.040,70 *

INTERPRETACIÓN: Indica que la empresa en estudio no cuenta con capacidad económica para responder obligaciones con terceros, ya que no logra cubrir sus deudas de corto plazo.

Índices de Solvencia

Razón de Endeudamiento: Pasivo Total / Activo Total

Razón de Endeudamiento: 1'035.435,45/1'884.359,02 **BG2/4, BG3/4**

Razón de Endeudamiento: 0.55 o 55% *

INTERPRETACIÓN: En la empresa analizada, el 55% de los activos totales es financiado por los acreedores y de liquidarse estos activos totales al precio en libros quedaría un saldo de 45% de su valor, después del pago de las obligaciones vigentes.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

I.G
3/14

**APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES FINANCIEROS**

Estructura del Capital: Pasivo Total/ Patrimonio

Estructura del Capital: 1'608.435,45/275.898,56 BG3/4,4/4

Estructura del Capital: 5.82 *

INTERPRETACIÓN: En base al indicador aplicado se demuestra que por cada dólar aportado por el dueño(s), hay 5.82 dólares aportados por los acreedores.

Índices de Rentabilidad.

Rendimiento sobre el Patrimonio: Utilidad Neta/Capital o Patrimonio

Rendimiento sobre el Patrimonio: 57.598,48/275.898,56 BG 1/4

Rendimiento sobre el Patrimonio: 0.20 o 20% *

INTERPRETACIÓN: Después de aplicar el respectivo indicador se pudo establecer que por cada dólar que el dueño mantiene en el 2009 genera un rendimiento del 20% sobre el patrimonio. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

I.G
4/14

**APLICACIÓN E INTERPRETACIÓN
DE INDICADORES FINANCIEROS**

Rendimiento sobre la Inversion: Utilidad Neta/ Activo Total

Rendimiento sobre la Inversion: 57.598,48/1'884.359,02 BG 2/4,4/4

Rendimiento sobre la Inversion:0.0305 o 3.05% *

INTERPRETACIÓN: Después de la aplicación del indicador seleccionado se determino que en la empresa por cada dólar invertido en el 2009 en los activos produjo ese año un rendimiento de 3.05% sobre la inversión. Indicadores altos expresan un mayor rendimiento en las ventas y del dinero invertido.

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-06-15

I.G
5/14

**EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo no.1	Mejorar el sistema de capacitación de personal y recursos humanos hasta diciembre del 2009
Indicador no.1	Personal capacitado/Total de personal
Meta	80% empleados ✓

EXROCOB CÍA. LTDA.
CAPACITACIÓN DE PERSONAL

AREA/DPTO	Personal	Personal capacitado	No. Eventos
Administrativo	3	2	4
Contabilidad	3	1	4
Producción	9	4	3
TOTAL	15	7	11

PORCENTAJE DE PERSONAL CAPACITADO

$$\frac{\text{Número de funcionarios capacitados}}{\text{Total de funcionarios}} = \frac{7}{15} = 46.66\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{46.66\%}{80.00\%}$$

Eficiencia = 58.33% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: De acuerdo al análisis realizado se establece que el porcentaje de personal capacitado en el año 2009 fue del 46.66%, lo que constituye un nivel eficiencia de apenas el 58.33%, por lo que su nivel de cumplimiento es regular

*Operaciones efectuadas por el auditor

✓ Tomado de RR.HH.

Elaborado por: CH.CHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**I.G
6/14**

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo no.2	Desarrollar mecanismos adecuados de difusión de la información hasta diciembre del 2009.(Misión y Visión)
Indicador no.2	Empelados que la conocen/ total empleados
Meta	75%

**EXROCOB CÍA. LTDA.
CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN**

AREA/DPTO	Personal	Personal que conoce	Personal que no conoce
Administrativo	2	2	0
Contabilidad	3	2	1
Producción	9	5	4
TOTAL	15	7	5

PORCENTAJE DE PERSONAL QUE CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN

$$\frac{\text{Número de empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{7}{15} = 46.66\%$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{46.66\%}{80.00\%}$$

Eficiencia = 58.33% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: Según el análisis realizado se establece que el porcentaje de personal que conocen la misión y visión fue del 46.66%, lo que constituye un nivel eficiencia del 58.33%, por lo que su nivel de cumplimiento es regular.

* Operaciones efectuadas por el auditor
√ Tomado del plan estratégico

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**I.G
7/14**

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo no.3	Aprovechar la tecnología y los recursos existentes para optimizar los procesos productivos en base a nuevos proyectos obteniendo productos de mayor calidad a partir del mes de julio del 2002.
Indicador no.3	Proyectos planificados/ proyectos ejecutados
Meta	2

**EXROCOB CÍA. LTDA.
PROYECTOS**

PROYECTO	Estudios autorizados	Estudios ejecutados
Creación dpto. de bienestar social	x	
Programa flor del ecuador	x	x
Implementación Sello verde	x	x

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos planificados}} = \frac{2}{3} = 66.66\%$$

Eficiencia = 66.66% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: Después de aplicar el indicador correspondiente se establece que la empresa ha cumplido sus proyectos en un 66.66% lo que indica que su nivel de eficiencia y eficacia regular.

*Operaciones efectuadas por el auditor

√ Tomado del plan estratégico

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**I.G
8/14**

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo no.4	Optimizar la administración de recursos materiales y económicos mediante la adopción de nuevas estrategias hasta fines de diciembre del 2009.
Indicador no.4	Estrategias implementadas/ total estrategias
Meta	75% ✓

Estrategias aplicadas en el 2009	13
Estrategias creadas en el plan estratégico	23

PORCENTAJE DE ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total estrategias}} = \frac{13}{23} = 56.52\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{56.52\%}{75.00\%}$$

Eficiencia = 75.36% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: luego del análisis efectuado se determina que el porcentaje de estrategias implementadas en el año 2009 fue del 56.52%, con un nivel de eficiencia del 75.36%, lo que determina un nivel de cumplimiento bueno.

*Operaciones efectuadas por el auditor

✓ Tomado del plan estratégico

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha:2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-06-15

I.G
9/14

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo no.5	Optimizar los recursos para minimizar el impacto climatológico y ambiental permanentemente
Indicador no.5	Acciones realizadas/acciones programadas
Meta	1√

Crear plan de contingencia	1
----------------------------	---

PORCENTAJE DE ACCIONES REALIZADAS

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}} = \frac{0}{1} = 0\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{0\%}{100\%}$$

Eficiencia = 75.36% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: A partir del análisis efectuado se determina que el porcentaje de acciones realizadas por la empresa para minimizar el impacto climatológico y ambiental en el año 2009 fue de 0%, lo que demuestra un nivel de eficiencia y cumplimiento totalmente deficiente.

*Operaciones efectuadas por el auditor

√ Tomado del plan estratégico

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**I.G
10/14**

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo N° 6	Reducirla Rotación de personal
Indicador N° 6	Porcentaje de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados de acuerdo a roles.
Meta:	10 % de empleados. ✓

Número de personas retiradas año 2009	8
Total personal año 2009	116 ✓

PORCENTAJE DE ROTACION DE PERSONAL

$$\frac{\text{Vacantes}}{\text{Total del personal}} = \frac{8}{116} = 6.89\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{6.89\%}{9\%} = 76.56\%$$

Eficiencia = 77% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: El nivel de rotación de personal en el año 2009 fue del 6.89%, lo que significa que de un total de 116 personas 8 salieron de la Empresa por diferentes causas. Porcentaje que indica que la meta prevista se alcanzó en un 77%.

*Operaciones efectuadas por el auditor

✓ Tomado de nomina de personal 2009. Anexo N° 6

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-06-15

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**I.G
11/14**

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo n° 7	División y distribución de funciones
Indicador no.7	Empleados / Número de áreas
Meta:	25 % delegación de autoridad y responsabilidad ✓

Áreas existentes(producción)	4
Total personal año 2009	89 ✓

PORCENTAJE DE DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}} = \frac{89}{4} = 22.25\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{22.25\%}{25\%} = 89\%$$

Eficiencia = 89% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: la empresa auditada en cada área es responsable de un 22.25% de carga de trabajo en el año 2009, lo que significa que de la meta prevista del 25% se alcanzo un nivel de cumplimiento bueno del 89%.

* Operaciones efectuadas por el auditor

✓ Tomado de nomina de personal 2009

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

I.G
12/14

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo N° 8	Crear manuales que sirva de apoyo para el desarrollo eficiente de las actividades de la empresa.
Indicador no.8	Manuales/ áreas
Meta:	3 ✓

**MANUALES PLANIFICADOS
AÑO 2009**

No.	MANUALES
1	Manual de Control Interno
2	Manual de Gestión

**MANUALES DESARROLLADOS
AÑO 2009**

PROYECTOS	FECHA DE EJECUCION
Manual de Funciones	Año 2007

PORCENTAJE DE MANUALES DESARROLLADOS

$$\frac{\text{Manuales ejecutados}}{\text{Manuales planificados}} = \frac{1}{3} = 33.33\%*$$

Eficiencia = 33.33% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: En la creación de manuales uno de tres se han llevado a cabo obteniendo un nivel de cumplimiento deficiente del 33.33%.

*Operaciones efectuadas por el auditor
✓ tomado del plan estratégico

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

L.G
13/14

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo N° 9	Contar con proveedores calificados que proporcionen insumos de alta calidad.
Indicador N°.9	Número actual de proveedores/proveedores
Meta:	95 % de proveedores que cumplan adecuadamente en tiempo y calidad ✓

PORCENTAJE DE PROVEEDORES EXISTENTES

$$\frac{\text{No. Actual de proveedores}}{\text{Proveedores}} = \frac{36}{42} = 85.71\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{85.71\%}{95\%} = 90.22\%$$

Eficiencia = 90% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSIÓN: La empresa compra de manera permanente, suministros, insumos, equipos a un total de 42 proveedores, de los cuales 6 de ellos fueron suspendidos por incumplimiento en los pedidos en tiempo y calidad y 36 de ellos cumplen con los requerimientos exigidos por la empresa, obteniendo un nivel de cumplimiento del 90%, porcentaje que puede ser catalogado como excelente.

*Operaciones efectuadas por el auditor

✓ Tomado de PV 2/2

Elaborado por: CHCHS	Fecha:2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha:2010-06-15

I.G
14/14

**EVALUACIÓN DEL CUMPLIMIENTO OBJETIVOS
Y METAS EMPRESARIALES A TRAVES DE
INDICADORES DE GESTIÓN**

Objetivo N° 10	Mejorar la administración de los recursos necesarios para generar bienes y servicios requeridos por la organización.
Indicador N° .10	Personal asignado a la producción /total personal
Meta:	90%

PORCENTAJE DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS

$$\frac{\text{Personal asignado a la producción}}{\text{Total personal}} = \frac{89}{116} = 76.72\%*$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} = \frac{76.72}{90\%} = 85.94\%$$

Eficiencia = 86% (Nivel de Cumplimiento)

CRITERIO DE EFICACIA

CRITERIO	PORCENTAJE
EXCELENTE	90 % - 100%
BUENO	70 % - 89%
REGULAR	50 % - 69%
DEFICIENTE	< 50%

CONCLUSION: La empresa promueve la rentabilidad de sus recursos productivos en un 76% obteniendo un nivel de cumplimiento del 86% con relación a la meta prevista, porcentaje que puede ser catalogado como bueno.

*Operaciones efectuadas por el auditor

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

F.O.D.A
1/2

ANÁLISIS F.O.D.A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Nivel directivo con un grado de capacitación adecuado.• Constituye una gran fuente de empleo para los cotopaxenses.• Posee amplias instalaciones y terrenos para la producción florícola.• Cuenta con tecnología suficiente tanto para lo que es el aspecto administrativo y productivo de la florícola.• Posee y aplica un manual de funciones definido.• Ofrece estabilidad laboral• Calidad y variedad en la producción de flor	<ul style="list-style-type: none">• Falta de capacitación para el personal.• Ausencia de incentivos periódicos al personal• Plagas y demás enfermedades que pueden atacar las plantas.• Deficiencia en la Gestión de las empresas• Mano de obra con baja capacitación• Ausencia de promoción y marketing

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

F.O.D.A
1/2

ANÁLISIS F.O.D.A

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Prestigio de la flor ecuatoriana nivel nacional.• Captación de grandes mercados como EE.UU, Europa entre otros.• Oportunidad de mercados externos• Fuente permanente de mano de obra directa e indirecta	<ul style="list-style-type: none">• Variación climática• Políticas gubernamentales• Crisis económica mundial• Existencia de productos sustitutos• Caída del poder adquisitivo• Ingreso al mercado de nuevos competidores Nacionales• Tendencia a la baja del precio Internacional• Baja demanda• Falta de política nacional del sector

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**H.H**
1/4**HOJA DE HALLAZGOS**

ÁREA	No.	HALLAZGO	REFERENCIA P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACION
Administrativo RR.HH.	1	Ausencia de un código de ética	C.C.I.G 1/2	La empresa no posee un Código de ética que sirva de base o guía para regular la conducta de los empleados y trabajadores.	Conductas inadecuadas en el desempeño de sus funciones	Elaboración de un código de ética para la empresa
	2	Carencia de un plan de acción para corregir desviaciones de metas y objetivos	C.C.I.G 6/6	El proceso de planificación y control no es eficiente ni eficaz	Las metas y objetivos no se cumplen a cabalidad ni de la forma esperada	Revisar y mejorar el proceso de planificación y control en florícola
	3	Carencia de difusión del plan estratégico en la empresa.	C.I. 6/6	Falta de difusión de la misión y visión de la empresa para con sus trabajadores.	El personal trabaja sin una orientación clara lo que la empresa quiere lograr o llegar a ser.	Realizar campañas de difusión de la misión y visión de la empresa
	4	No se compara entre lo planificado y lo alcanzado en cuanto a objetivos y metas	C.I. 6/6	Carencia de evaluación de resultados en comparación con los objetivos y metas de la empresa.	Desconocimiento de la situación real de la empresa en cuanto a lo planificado y lo alcanzado	Evaluar periódicamente los resultados obtenidos con los esperados para así tomar las medidas correctivas necesarias

Elaborado por: **CHCHS** Fecha: **2010-06-12**Revisado por: **L.F.P.G** Fecha: **2010-06-15**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**HOJA DE HALLAZGOS****H.H**
2/4

ÁREA	No.	HALLAZO	REFERENCIA P/T	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Financiero	5	Carencia de un buen sistema de Control Interno Contable	C.I.G 1/1	No se aplican procedimientos de Control Interno Contable.	Información financiera poco fiable y real.	Mejora el sistema de Control Interno contable a base de la implementación de un manual para salvaguardar los recursos.
	6	No está vigente un catálogo de cuentas actualizado a las necesidades de la finca	C.C.I 2/2	El catálogo de cuentas no se encuentra actualizado.	Confusión en el uso de las cuentas por lo tanto presentación inadecuada de la información financiera.	Actualizar el catalogo de cuentas acorde a las necesidades de la empresa.
	7	La empresa no cuenta con un plan de capacitación para el personal	C.C.I 2/2	Carencia de capacitación constante para el personal	Provoca la des actualización de conocimientos por parte de los empleados y por ende menor desempeño en sus funciones.	Adopción de un plan de capacitación por lo menos semestral para todas las áreas de la empresa

Elaborado por: **CH.CH.S**Fecha: **2010-06-12**Revisado por: **L.F.P.G**Fecha: **2010-06-15**

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

H.H
3/4

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA	No.	HALLAZO	REFERENCIA P/T	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Financiero	8	No existe control de Gestión	C.I.G 1/1	La empresa no posee un manual de Gestión.	No se trabaja en base a la Eficiencia, Eficacia y Economía.	Creación y aplicación de un manual de Control de Gestión.
	9	Deficiente uso de los recursos disponibles, reflejada en la pérdida del ejercicio durante varios años consecutivos.	C.I.G 1/1	Mala administración, no existe utilización Eficiente, Eficaz y Económica de los recursos.	Cierre de la empresa por quiebra.	Mejorar sustancialmente la administración financiera, crear planes financieros eficiente y eficaces, ejecutar una Auditoría financiera para determinar las causas ralaces de las pérdidas reportadas en los últimos años

Elaborado por: CH.C.H.S	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

H.H
4/4

HOJA DE HALLAZGOS

ÁREA	No.	HALLAZO	REFERENCIA P/T	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
Producción	10	No se evalúa el desempeño del personal al no contar con indicadores adecuados para el efecto.	C.C.1 1/1	No se realizan evaluaciones de desempeño ni se aplican indicadores de rendimiento.	Deficiencia en la evaluación de desempeño lo que no permite dar incentivos a al personal.	Modificar y aplicar indicadores de rendimiento.
	11	Falta de campañas para proteger el medio ambiente	C.C.1 1/1	Inexistencia de acciones para minimizar el impacto ambiental	Destrucción del medio ambiente y por lo tanto a la comunidad	Crear campañas de preservación del medio ambiente.
	12	Ausencia de control y conocimiento de las necesidades básicas de empleados y trabajadores	C.C.1 2/2	Carencia de prendas de protección y herramientas de trabajo que satisfagan las expectativas y necesidades de los trabajadores.	Inconformidad en los trabajadores y riesgo de sufrir algún accidente.	Mediante métodos de recopilación diagnosticar las carencias e inconformidades de los trabajadores y dar prioridad su pronta solución.

Elaborado por: CHCHS	Fecha: 2010-06-12
Revisado por: L.F.P.G	Fecha: 2010-06-15

CARTA DE PRESENTACIÓN

Latacunga 07 de julio del 2010

Ing.

Ruth Corrales

GERENTE DE EXROCOB CÍA.LTDA.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado una Auditoría de Gestión al empresa EXROCOB CIA.LTDA, por el periodo comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2009.

Nuestra Auditoría se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, incluyendo las pruebas pertinentes y los demás procedimientos de Auditoría que consideremos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

Respecto de las operaciones realizadas en lo referente a la evaluación de Gestión en base a la Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología hacemos los comentarios, conclusiones y recomendaciones dentro del texto del informe. Las autoridades correspondientes establecerán los mecanismos adecuados para poner en práctica las recomendaciones.

Atentamente;

Srta. Silvia Chacón
AUDITORA INDEPENDIENTE

INFORME FINAL DE AUDITORÍA

Naturaleza de Estudio: Auditoría de Gestión

Responsable: Silvia Alexandra Chacón

Antecedentes: Con base a las deficiencias que pueden o no existir en la Empresa EXROCOB CIA.LTDA. y la Gestión realizada por el nivel directivo y demás personal de la florícola se abrió la posibilidad de auditarla.

Objetivo: Evaluar la Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desempeñan las diferentes operaciones en la empresa con el propósito de verificar Así como determinar el grado de Gestión alcanzado proporcionando recomendaciones que sean útiles y ayuden al engrandecimiento de la empresa.

Alcance: La Auditoría de Gestión incluye la evaluación de las áreas Administrativa, Financiera, Recursos Humanos y Productivos, en base a su plan estratégico y su manuales de funciones establecidos por la misma del periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

La Auditoría de Gestión se cumplió de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las mismas que son un lineamiento básico que el Auditor debe seguir para el cumplimiento de la Auditoría.

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ADMINISTRATIVO-RECURSOS HUMANOS

A. AUSENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA.

CRITERIO: Después de aplicar las técnicas de Auditoría pertinentes se pudo determinar que la empresa no cuenta con un Código de Ética que regule la conducta de los empelados y trabajadores.

CONDICIÓN: Un código de ética se puede decir que es la máxima expresión de la cultura de una organización por lo tanto al no contar con un Código de Ética que sea la base de la conducta moral de los trabajadores y empleados puede ocasionar problemas posteriores, como puede ser acciones en perjuicio de la empresa.

CAUSA: La empresa no posee un Código de Ética que sirva de base o guía para regular la conducta de los empleados y trabajadores.

EFECTO: Conductas inadecuadas en el desempeño de sus funciones las mismas que pueden afectar la consecución de metas, objetivos y planes empresariales.

RECOMENDACIÓN: El jefe Administrativo junto con el departamento de recursos humanos deben proponer la creación de un Código de Ética para la empresa teniendo en cuenta que en este proceso también lograremos realizar un auto examen que permitirá tomar conciencia de lo que es actualmente la empresa y de las responsabilidades que debe cumplir, es importante también que se entienda que no solo basta con elaborar esta herramienta sino que su éxito y eficiencia se logra cuando son practicados y comprendidos a profundidad por el personal.

La ética merece destacarse como un pilar fundamental de la empresa, las empresas deben emitir su “Código de Ética” y darlo a conocer a sus accionistas, personal, clientes, proveedores y autoridades vinculadas a la actividad.

B. CARENCIA DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA CORREGIR DESVIACIONES DE METAS Y OBJETIVOS.

CRITERIO: En la empresa se ha detectado que no se toman acciones para corregir desviaciones en las metas y objetivos planteados.

CONDICIÓN: La Planificación y el Control son dos elementos fundamentales para que las metas y objetivos de una empresa se lleguen a cumplir correctamente y según lo esperado, si no se ha establecido y desarrollado eficientemente las fases del proceso administrativo es probable que no se cumplan con los objetivos y metas trazadas.

CAUSA: El proceso de planificación y control no ha sido correctamente estructurado por la empresa lo que imposibilita alcanzar sus objetivos empresariales.

EFECTO: Las metas y objetivos de la organización no se cumplen a cabalidad ni de la forma esperada por el nivel directivo.

RECOMENDACIÓN: Corresponde a la Gerencia y demás jefes departamentales deben revisar y mejorar la Planificación pues constituye la selección de metas y objetivos y las acciones para cumplirlos, esto junto con el Control que es aquel que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, esto el punto de partida para la elaboración de planes de acción que permitan corregir falencias.

C. CARENANCIA DE DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA.

CRITERIO: En la empresa se ha diagnosticado que los empleados y trabajadores no tienen un conocimiento amplio de la misión y visión lo que provoca que cada uno trabaje por sus intereses y a su manera, afectando así los intereses de la organización.

CONDICIÓN: Al no existir una buena difusión de la misión y visión de la organización los empleados y trabajadores no tienen definido claramente hacia donde encaminar sus acciones, lo que afecta directamente a la empresa ya que no existe un acuerdo colectivo para trabajar por un mismo fin.

CAUSA: Falta de programas de difusión de la misión y visión de la empresa para con sus empleados y trabajadores.

EFECTO: El personal trabaja sin una orientación clara de lo que la empresa quiere lograr o llegar a ser, por ende será más difícil alcanzar un óptimo cumplimiento de metas y objetivos empresariales

RECOMENDACIÓN: La Gerencia junto con el Jefe Administrativo deberá tomar medidas referentes a este aspecto pues es necesario realizar campañas de difusión del plan estratégico en general, así como talleres, en donde participe el personal en forma dinámica y pueda captar al máximo la información que se requiere transmitir.

D. NO SE EVALÚA ENTRE LO PLANIFICADO Y LO ALCANZADO EN CUANTO A OBJETIVOS Y METAS.

CRITERIO: En la empresa auditada se ha determinado que no se realiza una evaluación o comparación entre lo que se planificó y lo que realmente se alcanzó en un período determinado.

CONDICIÓN: Al no existir este diagnóstico sobre si la planificación tuvo el éxito esperado, no podremos conocer si lo que se hizo fue Eficiente y Eficaz o si se requiere de acciones correctivas para mejorar y lograr los ideales formulados.

CAUSA: Carencia de evaluación de resultados en base a indicadores de gestión en comparación con los objetivos y metas de la empresa.

EFECTO: Desconocimiento de la situación real de la empresa en cuanto a lo planificado y lo alcanzado.

RECOMENDACIÓN: Es necesario que los encargados del Proceso Administrativo junto con la Gerencia tomen en cuenta la posibilidad de evaluar periódicamente en forma cualitativa y cuantitativa el cumplimiento de sus metas y objetivos y así tener fundamentos reales que permitan tomar decisiones oportunas.

COMPONENTE: FINANCIERO

E. CARENIA DE UN BUEN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE.

CRITERIO: En la empresa EXROCOB CÍA. LTDA, no existe Control Interno contable adecuado, hay que tomar muy en cuenta que el Control Interno es fundamental ya que son las acciones y medidas que sirven para salvaguardar sus recursos.

CONDICION: Al poseer un sistema de Control Interno deficiente la información financiera es poco exacta y veraz, sus activos están en riesgo y no existe Eficiencia ni Eficacia en sus operaciones.

CAUSA: En la empresa auditada no se aplican procedimientos de Control Interno Contable en las actividades diarias que se realizan.

EFECTO: Si la empresa no pone en vigencia un adecuado sistema de Control Interno contable la información financiera será poco fiable y real, se corre el riesgo de fraudes o robo.

RECOMENDACIÓN: Corresponde a la Gerencia y al Jefe de Contabilidad la disposición de diseñar un manual de Control Interno actualizado, y acorde a las necesidades del negocio, cuyo objetivo principal debe ser proporcionar al nivel directivo información contable veraz y oportuna. Un buen sistema de Control Interno Contable debe hacer énfasis en lo referente a controles sobre autorizaciones y aprobaciones de las diferentes transacciones, un punto de suma importancia es la segregación de funciones, constataciones físicas de activos, la existencia y aplicación de manuales de funciones y más que nada un adecuado control sobre el proceso contable en sí.

F. NO ESTA VIGENTE UN CATÁLOGO DE CUENTAS ACTUALIZADO A LAS NECESIDADES DE LA FINCA.

CRITERIO: Luego de aplicar las técnicas de Auditoría se determinó que no se cuenta con un catálogo de cuentas actualizado, lo que ocasiona inconvenientes en la presentación de la información contable.

CONDICIÓN: Como consecuencia de no trabajar con un plan de cuentas actualizado podemos tener confusiones en el uso de las cuentas y si ocasionar errores que afectaran a la presentación y análisis d la información financiera.

CAUSA: No se realizado una actualización del catálogo de cuentas en los últimos años por lo que se ha venido trabajando con el que la empresa diseño inicialmente.

EFECTO: Al realizar la contabilidad pude presentarse confusión en el uso de las cuentas por lo tanto presentación inadecuada de la información financiera.

RECOMENDACIÓN: Es necesario que el Jefe de Contabilidad en conjunto con los demás integrantes de su departamento actualice, revise y modifique su plan actual de cuentas, así existirá mayor facilidad en el manejo de cuentas contables con menos posibilidades de errores.

G. LA EMPRESA NO CUENTA CON UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL.

CRITERIO: En la empresa auditada no se cuenta con un plan de capacitación constante para el personal lo que puede influir directamente en su nivel de desempeño.

CONDICIÓN: Si la empresa no posee un plan de capacitación constante para su personal y por ende no brinda capacitación acorde a las necesidades de las funciones que cada uno ejecuta afecta al nivel de desempeño.

CAUSA: No se dispone de un plan de capacitación constante para el personal, situación que impide en el eficiente desempeño laboral.

EFFECTO: Provoca la desactualización de conocimientos por parte de los empleados y por ende menor desempeño en sus funciones.

RECOMENDACIÓN: Es necesario que la Gerencia asigne los recursos y las facilidades necesarias para que el personal pueda participar de cursos de capacitación acordes a su área de trabajo de este modo su nivel de desempeño elevará la Eficiencia y Eficacia de las operaciones de la empresa.

H. NO EXISTE CONTROL DE GESTIÓN.

CRITERIO: No existe Control Gestión en las actividades que se desarrollan, esto afecta a la consecución de las metas y objetivos de la organización.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CONDICIÓN: Al no existir Control de Gestión no se puede corregir las fallas existentes ni prevenir futuros errores o desviaciones de los procesos , pues el Control es la fase del Proceso Administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita, entonces se puede afirmar que es un proceso esencialmente regulador.

CAUSA: La empresa no posee un manual de Gestión que sea su guía en el desarrollo de acciones encaminadas a mejorar la gestión empresarial.

EFECTO: No se trabaja en base a la Eficiencia, Eficacia y Economía ocasionando el desperdicio de recursos humanos, económicos y materiales.

RECOMENDACIÓN: corresponde a la Gerencia y demás niveles directivos como responsables directos de la Gestión de la empresa la creación de un manual de Gestión.

Tomando en cuenta que el control junto con una buena Gestión es una combinación perfecta que permite el examen de eficiencia y eficacia de las empresas; de su administración y uso de los recursos disponibles, mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como los beneficios de su actividad.

I. DEFICIENTE USO DE LOS RECURSOS DISPONIBLES, REFLEJADA EN LA PÉRDIDA DEL EJERCICIO DURANTE VARIOS AÑOS CONSECUTIVOS.

CRITERIO: Luego de los procedimientos aplicados se establece que los recursos disponibles no están siendo usados en forma Eficiente, Eficaz y Económica.

CONDICIÓN: Al no existir una buena distribución y uso de los diferentes recursos disponibles se están malgastando los mismos, y por ende no generan beneficio para la empresa, causando la pérdida de recursos que provoca una seria y riesgosa inestabilidad financiera.

CAUSA: la principal causa es la mala administración, no existe utilización Eficiente, Eficaz y Económica de los recursos disponibles en la empresa.

EFECTO: Se presentara un momento en que la empresa no pueda sostener más sus actividades y tenga que liquidase forzosamente o llegue a la quiebra.

RECOMENDACIÓN: es responsabilidad de la gerencia y junta de accionistas tomar acciones urgente para mejorar sustancialmente la administración financiera, así como crear planes financieros eficientes y eficaces.

Con la situación financiera actual de la empresa reflejada en los estados financieros del año 2009 proporcionados para esta investigación se siguiere ejecutar una Auditoría financiera que permita recopilar evidencia suficiente y competente para determinar las causas reales de las perdidas reportadas en los últimos años.

COMPONENTE: PRODUCCIÓN

J. NO SE EVALÚA EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL.

CRITERIO: El personal manifiesta que no se aplican indicadores de rendimiento lo que no permite conocer con precisión el nivel de desempeño de los trabajadores.

CONDICIÓN: Al no evaluar el desempeño del personal no se conoce su nivel de Eficiencia y Eficacia en las operaciones y por lo tanto no se puede aplicar una política de incentivos que servirán como impulso para elevar su rendimiento.

CAUSA: No se realizan evaluaciones de desempeño ni se aplican indicadores de rendimiento o si existen no satisfacen las expectativas de la trabajadores.

EFECTO: No se conoce objetivamente el nivel de desempeño de empleados y trabajadores lo que no permite dar incentivos justos al personal.

RECOMENDACIÓN: Se recomienda la Gerencia y jefes departamentales poner en vigencia indicadores de desempeño para personal. Esto como una pauta para la creación de nuevas políticas que permitan recompensar e incentivar el nivel de desempeño de los trabajadores tomando en cuenta que beneficia a la empresa en términos de Eficiencia y Eficacia.

K. FALTA DE CAMPAÑAS PARA MINIMIZAR EL IMPACTO AMBIENTAL.

CRITERIO: En la empresa aun no se han adoptado campañas de protección o minimización del impacto ambiental, esto actualmente es muy importante en todo tipo de empresas y mucho más en una florícola.

CONDICIÓN: Al no poner en marcha una campaña de protección del medio ambiente, estamos faltando a un compromiso social, esto afecta a la imagen corporativa de la organización, además a la comunidad en general.

CAUSA: no se cuenta con la asignación económica necesaria y por ende se da inexistencia de acciones para minimizar el impacto ambiental

EFECTO: además de la destrucción del medio ambiente, está el incumplimiento de la responsabilidad social como empresa. Hay que tomar en cuenta que esta situación puede ocasionar problemas legales con organismos protectores del medio ambiente.

RECOMENDACIÓN: la Gerencia debe procurar asignar los recursos necesarios para realizar estudios de impacto ambiental cuyo resultado sea la emisión de medidas radicales con respecto a la preservación del medio ambiente. Las empresas florícolas deben estar

conscientes del impacto ambiental que su actividad económica provoca, es por esto que deben estar comprometidas en aportar de una forma u otro para tratar de proteger nuestro medio ambiente, en base a ello es importante que EXROCOB CIA. LTDA, planifique y ponga en acción un plan de protección del medio ambiente, ya sea en base al reciclaje, procurar disminuir en lo posible el uso de productos químicos no autorizados entre otros y principalmente ajustarse a todas las disposiciones legales en cuanto a la preservación del medio ambiente establecidas en nuestro país.

L. AUSENCIA DE CONTROL Y CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE EMPLEADOS Y TRABAJADORES.

CRITERIO: El personal manifiesta que las prendas de protección no están en buen estado y no cuentan con las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores productivas.

CONDICIÓN: Al no brindar las comodidades indispensables a los trabajadores como son las prendas de protección para un mejor y más seguro desempeño de sus funciones y dotar de las herramientas necesarias para sus labores de producción, puede causar inconvenientes más grandes tales como poner en riesgo la salud del personal y esto sería una responsabilidad más grande para la empresa.

CAUSA: Carencia de prendas de protección y herramientas de trabajo, que satisfagan las expectativas y necesidades de los trabajadores.

EFFECTO: esto provoca inconformidad en los trabajadores y por lo tanto un personal desmotivado en sus labores lo que no permitirá que realicen su trabajo con eficiencia.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A EXROCOB CIA.LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

RECOMENDACIÓN: Es necesario el jefe de producción analice y de seguimiento a las necesidades de los trabajadores y comunique a la administración para que esta se preocupe más en la adquisición de nuevas prendas de protección y herramientas de trabajo, esto dará mayor seguridad a los trabajadores y a la misma empresa y el riesgo de sufrir algún daño físicamente será menor y con la dotación de nuevas herramientas el proceso productivo mejorara efectivamente.

Atentamente;



Sra. Silvia Chacón
AUDITORA INDEPENDIENTE

3.7 BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía Citada

- ARENS, Alvin A. LAEBBECKE, James K. Auditoria un Enfoque Integral, 6ta Edición, México, año 2004.
- ANDRADE, Trujillo Mario. Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador (CORRE), [S.L.], [s.n.].
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ma. Edición, México, año 2006, ISBN: 85-352-0428-8
- DUBRIN, Andrew J. Fundamentos de Administración, 5ta.Edición. México, año 2000.
- ESTUPIÑÁN, Gaytan Rodrigo. Control Interno y Fraudes, 2da Edición, Bogotá, Editorial Adriana Gutiérrez, ISBN: 958-64-8415-7.
- HERNANDEZ, Sergio y RODRIGUEZ. Administración, Teoría, proceso, áreas funcionales, y estrategias para la competitividad, 2da.Edición, México, año 2008.
- STONER, James A.F., FREEMAN, R. Eduard, GILBERT JR. Daniel R. Administración, 6ta Edición. México, año 2005.

Bibliografía Consultada

- CEPEDA, Alonso Gustavo, Auditoría y Control Interno, Colombia, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana, ISBN: 958-600-601-8
- MUYULEMA, Liliana. Auditoría de Gestión como herramienta para optimizar recursos en la empresa Carlos Andrade Carrasco e hijos Andeles CIA. LTDA. Tesis (Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Tungurahua, Ecuador. Universidad Técnica de Ambato, 2005
- LAVANDA, Elizabeth. Auditoría de Gestión como herramienta de control aplicado al dpto. de comercialización de ELEPCO. Tesis (Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Tungurahua, Ecuador. Universidad Técnica de Ambato, 2005
- RAY, WHittington y KURT, Pany (Auditoría un enfoque Integral, 12 va. Edición, 2003.
- VILLACIS, Víctor Hugo. Diseño de Análisis de Gestión para la toma de decisiones en la compañía Radio Hit S.A. Tesis (Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Tungurahua, Ecuador. Universidad Técnica de Ambato, 2004.
- ALTAMIRANO, María. Ejecución de la Auditoría de Gestión aplicado a la Dpto. Comercial de la Empresa Eléctrica Ambato RCN S.A. Tesis (Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Tungurahua, Ecuador. Universidad Técnica de Ambato, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano, 4ta. Edición. México, 2006.

- Reyes, Arturo. Gestión y Administración.[en línea] [Fecha consultada: 19 Diciembre 2009, 14:36]

Disponible en:

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-degestion.htm>

- ORTIZ Carlos, RODRÍGUEZ Vanessa, ROMERO. Clases de control [en línea].[Fecha consultada: 12 marzo del 2010, 13:36]

Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas.shtml#co>

- CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Módulo 2 [en línea] [Fecha consultada: 12 marzo del 2010, 13:36]
- CARTATEGUI, Pérez María del Carmen. Auditoría de Gestión. Modulo 4: El proceso de Auditoría de Gestión.] [Fecha consultada: 25 marzo del 2010, 14:20]

Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2i.htm>

- ORTIZ Carlos, RODRÍGUEZ Vanessa, ROMERO. Clases de control [en línea] [Fecha consultada: 18 de marzo del 2010, 16:30]

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos//Documentos>

- HURTADO F. Pablo Emilio. (Curso Elemental de Auditoría) [en línea] [Fecha consultada: 16 del 2010, 14:20]

Disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2i.htm>.

- ZARZOSA Eduardo. Tipos de Auditorías [en línea] [Fecha consultada: 12 enero del 2010, 9:25]

Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos12/cofas/cofas>.

- Contraloría General del Estado. Normatividad .Manual de Auditoría de Gestión [en línea] [Fecha consultada: 12 diciembre del 2009, 10:11]

Disponible en:

<http://www.contraloria.gov.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20AUD-GESTION%201.pdf>.

- SEGOVIA, Darwin. Elementos de Gestión. [Fecha consultada 30 de marzo del 2010, 13:36]

Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/gestion//Documentos>

- CUELLA, Guillermo. Concepto de Auditoría de Gestión [Fecha consultada 10 de enero del 2010, 9:45]

Disponible en:

<http://www.rppnet.com.ar/gestionempresarial.htm>

- SANDOVAL, Erik. Definición de Auditoría de Gestión [Fecha consultada 19 de enero del 2010, 11:52]

Disponible en:

[http://www.sica.gov.ec/cadenas/docs/Programa%20Flor%](http://www.sica.gov.ec/cadenas/docs/Programa%20Flor%20)

ANEXO 1

ENCUESTA

DEPARTAMENTO TÉCNICO

Objetivo:

Determinar la importancia de aplicar una Auditoria de Gestión dentro de la empresa florícola EXROCOB CIA.LTDA, para mejorar sus procesos y minimizar riesgos.

Instrucciones:

Marque con una X en la respuesta que considere correcta, por favor evite tachones, borrones o enmendaduras.

1.- ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa para la cual trabaja?

SI ()

NO ()

2.- ¿Posee la empresa un organigrama estructural definido?

SI ()

NO ()

3.- ¿Se mide constantemente el grado de Eficiencia, Eficacia, Economía, Ética y Ecología con que se desarrolla las actividades en la empresa?

SI ()

NO ()

4.- ¿Cuenta su empresa con un nivel directivo eficiente capaz de tomar las decisiones mas óptimas a favor de la misma?

SI ()

NO ()

5.- ¿Cumple usted con las políticas establecidas por su empresa?

SI ()

NO ()

6.- ¿Trabaja usted en EXROCOB CIA LTDA, con el firme propósito de cumplir los objetivos y metas establecidas por la misma?

SI ()

NO ()

7.- ¿Conoce usted lo que es el Control Interno?

SI ()

NO ()

8.- ¿Conoce usted lo que es Auditoría de Gestión?

SI ()

NO ()

9.-¿Cree usted que se debería efectuar una Auditoría de Gestión en la empresa?

SI ()

NO ()

ANEXO 2

CROQUIS

EXPORTADORES DE ROSAS CORRALES BASTIDAS

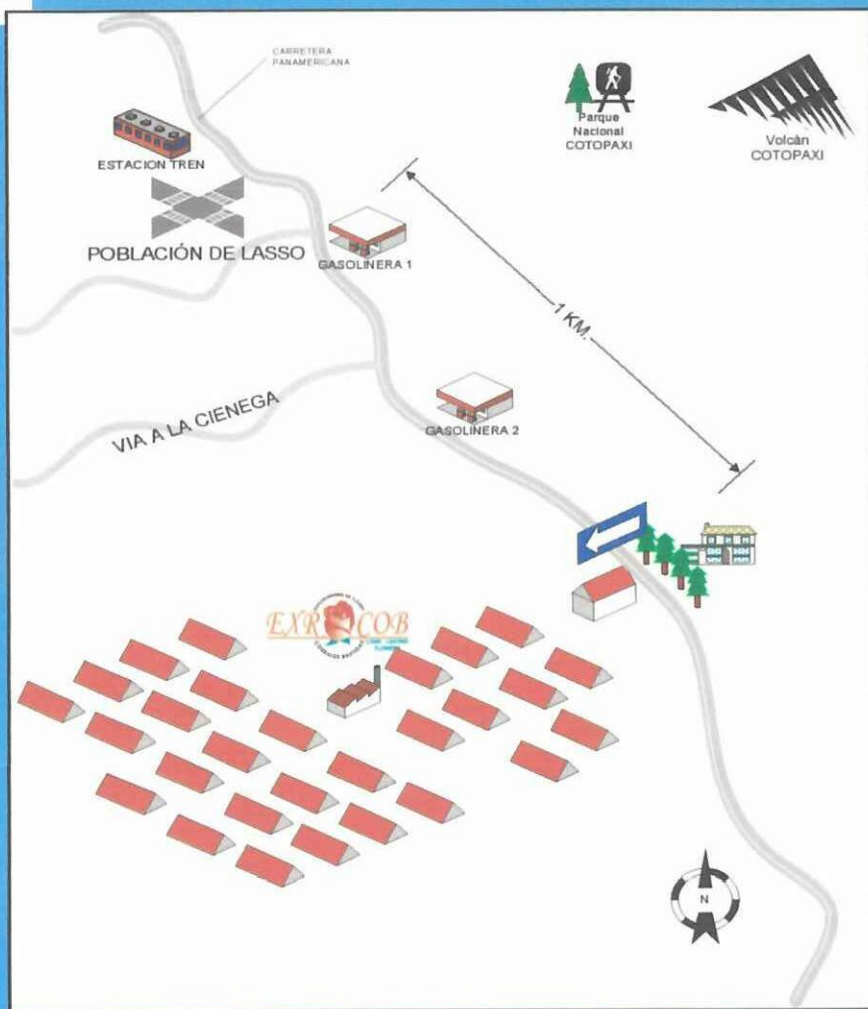
Date // Fecha:

abril-09

EXROCOB "LONG LASTING ROSES"

PLANE

PLANO



ADDRESS: /// DIRECCION:

PANAMERICANA NORTE VIA LASSO KM20 LATACUNGA
COTOPAXI ECUADOR

E- MAIL:

compras@exrocoB.net

PHONE: /// TELEFONOS:

593 32 718346 // 593 32 718345 // 593 98 539230

rrhh@exrocoB.net

WEB:

www.exrocoB.net

CONTACTO:

Adolfo Riofrio Avila

ANEXO 3

VARIETADES DE ROSAS Y
MINIROSAS QUE SE CULTIVAN
EN EXROCOB CIA. LTDA.





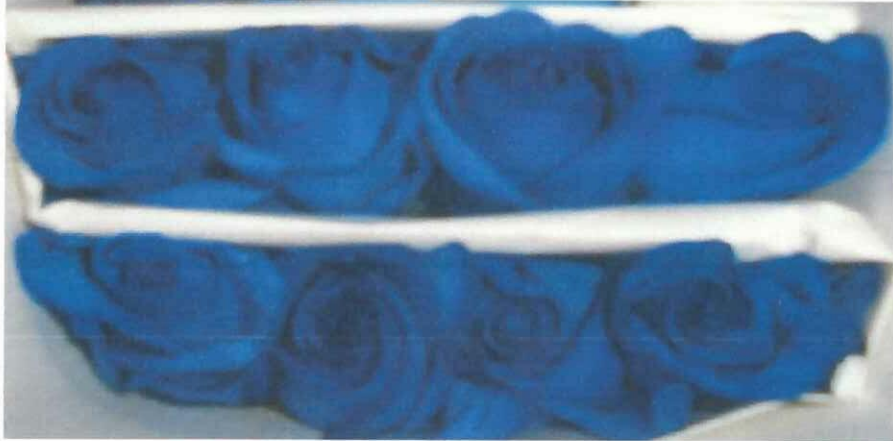


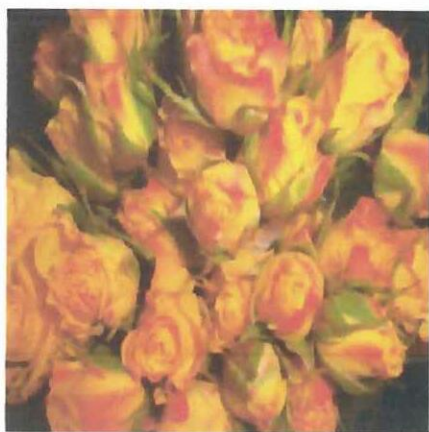
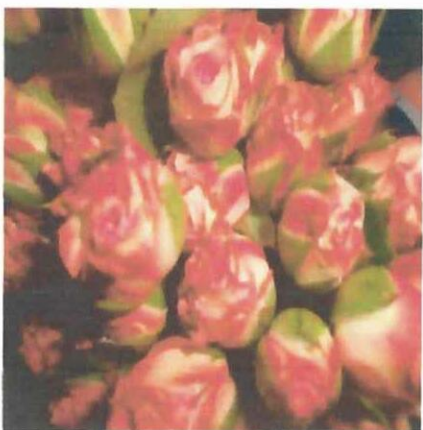
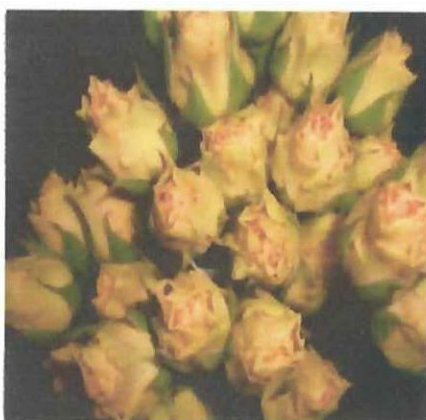
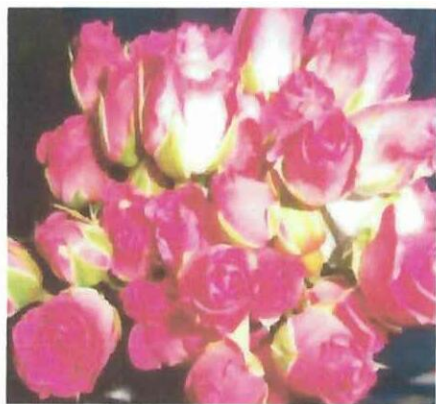


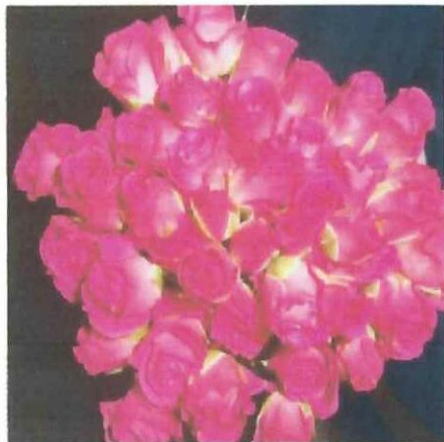
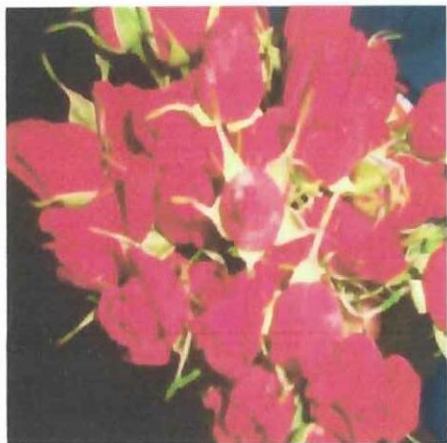












ANEXO



EDIFICIO PROPIEDAD
DE LA FLORÍCOLA



ANEXO

5

ORGANIGRAMA

ANEXO 6

NÓMINA

#	Apellidos	Nombres	Fecha de Ingreso (1)	Nº Cédula	Cargo
1	ACURIO CALVOPIÑA	MARIA CLEMENCIA	Octubre 25, 2005	05-0162573-5	FLORICULTOR DE CAMPO
2	ALAVA MENENDEZ	FREDY EDISON	Noviembre 3, 2009	13-0794652-3	COCINERO
3	ALCIVAR MERA	AUCILIA CONSUELO	Noviembre 17, 2008	13-0289144-3	FLORICULTOR POSCOSECHA
4	ALMACHI CHICAIZA	MARIA TEODOLINDA	Noviembre 5, 2008	17-0693318-9	FLORICULTOR DE CAMPO
5	ALMACHI SARAGOSIN	EDGAR ORLANDO	Enero 20, 2010	05-0322704-3	FLORICULTOR DE CAMPO
6	AMBATO RIVAS	LUISA UBALDINA	Octubre 17, 2007	05-0316025-1	FLORICULTOR POSCOSECHA
7	ANALUISA TRAVEZ	SORAYA XIMENA	Abril 8, 2008	05-0309628-1	FLORICULTOR DE CAMPO
8	ANALUISA TRAVEZ	VERONICA JANETH	Abril 8, 2008	05-0310057-0	FLORICULTOR DE CAMPO
9	ANTE CHALUISA	MARIA BLANCA	Diciembre 17, 2009	05-0310317-8	FLORICULTOR DE CAMPO
10	ANTE GUANOTUÑS	LUIS OLMEDO	Febrero 2, 2010	05-0155093-3	FUMIGACION
11	ARCINIEGA LUGO	ALICIA JUDITH	Octubre 14, 2003	17-1257191-6	FLORICULTOR DE CAMPO
12	ARDILA ARBOLEDA	MERCY AIDE	Noviembre 7, 2007	05-0241487-3	ASISTENTE RR.HH
13	BALLA GUAPI	JOSE MARCELO	Septiembre 2, 2008	06-0417529-9	FLORICULTOR POSCOSECHA
14	BELTRAN ANALUIZA	JACKSON JONATHAN	Agosto 3, 2009	12-0654653-1	FLORICULTOR POSCOSECHA
15	BELTRAN CHACON	MONICA MARIBEL	Abril 15, 2008	05-0338387-9	FLORICULTOR DE CAMPO
16	BERMELLO INTRIAGO	ARMANDO RAFAEL	Enero 19, 2010	09-1393589-6	FLORICULTOR POSCOSECHA
17	BERMELLO INTRIAGO	LUIS ARTURO	Febrero 12, 2008	13-0651479-3	FUMIGACION
18	BLANCO ITURRALDE	RICHARD ARTURO	Enero 4, 2010	17-1167574-2	JEFE DE FITOSANIDAD
19	CAICEDO MOLINA	OSCAR FRANCISCO	Abril 24, 2009	05-0319159-5	FLORICULTOR POSCOSECHA
20	CAIZA BALSECA	MARCELA ROCIO	Abril 7, 2008	05-0300567-0	FLORICULTOR DE CAMPO
21	CAIZA HIDALGO	SONIA DEL PILAR	Octubre 3, 2005	05-0255554-3	FLORICULTOR POSCOSECHA
22	CALVOPIÑA CALVOPIÑA	JOSE RODRIGO	Enero 2, 2008	05-0255905-7	MECANICO
23	CAMPOS DIAZ	LUIS YASMANY	Agosto 11, 2009	12-0483079-6	FUMIGACION
24	CASA GUALPA	JOSE MARIA	Enero 11, 2010	05-0161131-3	FUMIGACION
25	CASA LLANO	MARIA PAULA	Junio 23, 2009	05-0174649-9	FLORICULTOR DE CAMPO
26	CASA YUGSI	HECTOR GERMANICO	Enero 19, 2010	05-0182053-4	FLORICULTOR POSCOSECHA
27	CAYO UMAJINGA	MARIA SARA	Mayo 11, 2009	05-0291227-2	FLORICULTOR POSCOSECHA
28	CERON MARTINEZ	ARTURO MIGUEL	Junio 18, 2007	18-0201901-6	GERENTE TECNICO
29	CHAMPANG QUIJIJE	ORLEY FABRICIO	Mayo 11, 2009	13-1354417-1	MANTENIMIENTO
30	CHASI VIZUETE	FERNANDA ARACELY	Febrero 6, 2007	05-0262868-8	AUXILIAR CONTABLE
31	CHICAIZA CASA	MARIA ELSA	Septiembre 3, 2009	05-0181853-8	FLORICULTOR DE CAMPO
32	CHICAIZA CHICAIZA	MERY ELISABETH	Noviembre 20, 2007	05-0245077-8	FLORICULTOR DE CAMPO
33	CHIMBO CAISAGUANO	AMALIA TERESA	Septiembre 15, 2008	05-0275379-1	FLORICULTOR DE CAMPO
34	COQUE VELOZ	GLADYS YOLANDA	Enero 9, 2009	05-0191249-7	FLORICULTOR DE CAMPO
35	CORRALES BASTIDAS	SEGUNDO JAVIER	Junio 1, 2004	05-0162121-3	PRESIDENTE DE ACCIONISTAS
36	CORRALES LUCERO	RUTH PATRICIA	Enero 1, 2007	05-0173810-8	GERENTE GENERAL
37	CRUZ VEGA	JIMMY OSWALDO	Mayo 6, 2009	09-1610889-7	MONITOREADOR
38	CUCHIPE DIAZ	MARIA TERESA	Noviembre 6, 2007	05-0263777-0	FLORICULTOR DE CAMPO
39	DE LA CRUZ CHUQUI	MARIA HORTENSIA	Enero 8, 2002	05-0226800-6	FLORICULTOR DE CAMPO
40	DE LA CRUZ TARCO	EDUARDO	Enero 6, 2000	05-0162266-6	SUPERVISOR DE FUMIGACION
41	DÍAZ DÍAZ	EDISON BLADIMIR	Febrero 1, 2010	05-0332626-6	MANTENIMIENTO
42	DUEÑAS HERRERA	CHRISTIAN FABIAN	Febrero 1, 2007	17-1747541-0	MENSAJERO EXTERNO
43	DUQUE QUISHPE	MARIA ERCILIA	Enero 11, 2010	05-0275031-8	FLORICULTOR DE CAMPO
44	EGAS ANANGONO	OSWALDO JORGE	Julio 21, 1996	17-0964205-0	SUPERVISOR DE CULTIVO
45	ENRIQUEZ VARGAS	GLORIA MARINA	Junio 1, 2004	18-0253716-5	SECRETARIA GENERAL
46	ESPINOZA CUMBICOS	GUIDO	Enero 5, 2004	17-1131331-0	FLORICULTOR POSCOSECHA
47	ESPINOZA GANAN	MARIA FERNANDA	Marzo 17, 2008	06-0416413-7	FLORICULTOR DE CAMPO
48	FILIAN CERVANTES	JOHN JAIRO	Enero 21, 2010	12-0574784-1	FLORICULTOR POSCOSECHA
49	GARCIA MOSCOSO	ROCIO DE LOS	Febrero 1, 2010	05-0301169-4	FLORICULTOR DE CAMPO

		ANGELES			
50	GERMAN JACHO	FRANKLIN ORLANDO	Junio 12, 2007	05-0303888-7	MANTENIMIENTO
51	GUALA SORIA	CARLOS ANTONIO	Marzo 1, 2008	05-0237054-7	FLORICULTOR DE RIEGO
52	GUAMBA PATIÑO	LILIA MERCEDES	Noviembre 17, 2009	17-1057595-0	GERENTE DE COMERCIALIZACION
53	GUANANGA TAIPE	LUZ NATALY	Febrero 3, 2009	05-0288860-5	AYUDANTE DE COCINA
54	HERMOZA VIZUETE	ROSA ALEJANDRA	Octubre 9, 2007	05-0280489-1	AUXILIAR DE VENTAS
55	IBAÑEZ QUEZADA	JORGE NERIS	Diciembre 10, 2009	18-0271286-7	MANTENIMIENTO
56	JIMENEZ CARANQUI	SEGUNDO SANTIAGO	Agosto 4, 2009	05-0256456-0	FLORICULTOR DE CAMPO
57	LAMAR TOAPANTA	MARIA DEL PILAR	Julio 9, 2007	05-0231545-0	FLORICULTOR DE CAMPO
58	LAMINGO YAULI	VILMA TRANSITO	Julio 4, 2005	05-0309860-0	FLORICULTOR POSCOSECHA
59	LLANO CHICAIZA	SEGUNDO FRANKLIN	Mayo 16, 2006	05-0235297-4	FLORICULTOR DE CAMPO
60	LOPEZ	LUIS GERARDO	Febrero 3, 1997	17-0727679-4	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO
61	LOPEZ JACHO	ORLANDO VICTORIANO	Julio 1, 1996	05-0222406-6	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y RIEGO
62	LUCERO BENITEZ	CARLOS DANIEL	Noviembre 9, 2009	05-0343425-0	FLORICULTOR DE CAMPO
63	LUCERO FUENTES	RUTH BEATRIZ	Mayo 5, 2008	17-0414852-5	ASISTENTE DE GERENCIA
64	MAISANCHI RUIZ	ROSA CELINDA	Marzo 24, 2008	17-1924113-3	FLORICULTOR POSCOSECHA
65	MANOTOA CANDELEJO	MARIA ESTHER	Enero 11, 2007	05-0282023-6	FLORICULTOR DE CAMPO
66	MANTILLA CARRERA	CARLOS NEPTALI	Julio 1, 2008	18-0344534-3	JEFE DE MANTENIMIENTO Y RIEGO
67	MASABANDA BAÑO	EDISON ROBERTO	Agosto 1, 2009	05-0302651-0	FLORICULTOR DE CAMPO
68	MOREANO JACOME	JOSE ROLDAN	Febrero 2, 2007	17-0984935-8	MANTENIMIENTO
69	MORENO CARDENAS	CARLOS JUAN	Mayo 7, 2008	12-0496320-9	FUMIGACION
70	NEGRETE RUIZ	TARQUINO ISAIAS	Julio 6, 2009	05-0211873-0	MANTENIMIENTO
71	OBANDO ZAPATA	REYNALDO DAVID	Febrero 1, 2010	05-0339990-9	FLORICULTOR POSCOSECHA
72	OYOS CORREA	MARTHA CECILIA	Marzo 5, 2001	17-0956972-5	LIMPIEZA
73	PACA TIAMA	MESIAS	Octubre 26, 2004	06-0264135-9	FLORICULTOR POSCOSECHA
74	PAUCAR CUMBILLO	JULIAN DAVID	Agosto 17, 2009	06-0452803-4	FLORICULTOR DE CAMPO
75	PERALVO QUINTEROS	ANA VERONICA	Diciembre 7, 2009	18-0274740-0	CONTADORA GENERAL
76	PEREZ GALARZA	ANGEL GUSTAVO	Julio 15, 2009	05-0349305-8	FLORICULTOR POSCOSECHA
77	PEREZ SUCUZHANAY	LUIS BENIGNO	Enero 2, 2002	17-0983391-5	FLORICULTOR DE CAMPO
78	PILA VIRACOCCHA	LIDA EUGENIA	Abril 19, 2006	05-0342850-0	FLORICULTOR DE CAMPO
79	PILATASIG ARIAS	EDGAR FABIAN	Julio 12, 2006	05-0263490-0	FLORICULTOR DE CAMPO
80	QUISHPE MARTINEZ	VERONICA ELIZABETH	Enero 15, 2008	05-0226815-4	FLORICULTOR DE CAMPO
81	QUISPE GUALPA	MERY YOLANDA	Febrero 2, 2010		FLORICULTOR POSCOSECHA
82	RAMIREZ TIMBILA	ALEZ RODRIGO	Febrero 5, 2009	05-0351080-2	FLORICULTOR DE CAMPO
83	RAMIREZ TIMBILA	LUIS POLIVIO	Julio 20, 2007	05-0248566-7	FLORICULTOR DE CAMPO
84	RIOFRIO AVILA	EDWAR ADOLFO	Octubre 14, 2002	05-0180920-6	JEFE ADMINISTRATIVO
85	RODRIGUEZ PAUCAR	ANGEL ANIBAL	Diciembre 18, 2007	18-0153343-9	MANTENIMIENTO
86	SALAS SANTAMARIA	DAVID ANDRES	Enero 6, 2010	05-0271619-4	FLORICULTOR POSCOSECHA
87	SANCHEZ JIMENEZ	RAFAEL ANTONIO	Octubre 10, 1997	05-0151488-9	BODEGUERO
88	SANCHEZ LARA	JOSE LUIS	Mayo 6, 2008	05-0278369-9	AUXILIAR DE VENTAS
89	SANCHEZ TOAQUIZA	MARIA OLGA	Noviembre 7, 2005	05-0188901-8	FLORICULTOR DE CAMPO
90	SANCHEZ VIRACOCCHA	ROSA EDELMIRA	Diciembre 1, 2004	05-0289884-4	FLORICULTOR POSCOSECHA
91	SANGUCHO	JUAN CARLOS	Junio 2, 2008	05-0262122-0	FLORICULTOR DE CAMPO
92	SANTAMARIA RIVAS	MERCEDES PATRICIA	Agosto 11, 2009	05-0137713-9	AUXILIAR CONTABLE
93	SEGOVIA MOLINA	BOLIVAR GEOVANNI	Marzo 1, 2005	05-0273592-1	FLORICULTOR DE CAMPO
94	SUNCHA CONDOR	LUIS ANIBAL	Junio 28, 1999	05-0159119-2	AYUDANTE DE BODEGA
95	TAPIA BALSECA	LUIS FERNANDO	Junio 18, 2007	05-0263507-1	FLORICULTOR POSCOSECHA
96	TAPIA VARGAS	EDISON BLADIMIR	Febrero 2, 2010	05-0294132-1	FLORICULTOR POSCOSECHA
97	TOAPANTA CENTENO	MARIA ROSARIO	Octubre 1, 2008	05-0280916-3	FLORICULTOR POSCOSECHA

98	TOAPANTA COCHOMA	ANA BEATRIZ	Febrero 1, 2010	05-0339068-4	FLORICULTOR DE CAMPO
99	TOAPANTA LLANO	BLANCA MERCEDES	Octubre 13, 2009	05-0243401-2	FLORICULTOR DE CAMPO
100	TOAPANTA MOLINA	NELLY JEANETH	Agosto 4, 2009	05-0307070-8	DIGITADOR
101	TOAPANTA VELASCO	MELIDA ALICIA	Marzo 16, 2009	05-0268583-7	FLORICULTOR DE CAMPO
102	TOAPANTA ZUMBA	DANIEL SANTIAGO	Marzo 20, 2006	05-0291752-9	FUMIGACION
103	TOAQUIZA CASA	ELVIA AZUCENA	Julio 2, 2007	05-0188093-4	SUPERVISOR DE CULTIVO
104	TOCTAGUANO CASA	MARIA VERONICA	Mayo 13, 2009	05-0241286-9	FLORICULTOR DE CAMPO
105	TOCTAGUANO LLANO	LUCRECIA	Julio 12, 2006	05-0161343-4	FLORICULTOR DE CAMPO
106	UGSHA LUTUALA	GABRIEL	Julio 23, 2008	05-0257682-0	FLORICULTOR DE CAMPO
107	UMAJINGA UMAJINGA	MARIA ESTHELA	Marzo 24, 2008	05-0328009-1	FLORICULTOR POSCOSECHA
108	URIBE	MANUEL GUSTAVO	Noviembre 22, 1999	05-0205630-2	FUMIGACION
109	VARGAS LARA	DARWIN RAMIRO	Mayo 5, 2008	12-0420726-8	FLORICULTOR DE CAMPO
110	VILCA VIRACOCCHA	OSCAR MAURICIO	Septiembre 1, 2009	05-0273455-1	AUXILIAR DE VENTAS
111	VIRACOCCHA ANALUISA	MARIA ALEXANDRA	Octubre 13, 2008	05-0255555-0	FLORICULTOR DE CAMPO
112	VITERI LEON	EDISON JAVIER	Enero 21, 2010	12-0517090-3	FLORICULTOR POSCOSECHA
113	YANEZ GERMAN	NELLY REBECA	Enero 8, 2007	05-0258707-4	FLORICULTOR DE CAMPO
114	YANEZ ZAPATA	GLORIA PIEDAD	Agosto 8, 2007	17-1002698-8	FLORICULTOR POSCOSECHA
115	ZAMBRANO MONTES	DARWIN ANTONIO	Enero 11, 2010	17-1790584-6	FLORICULTOR POSCOSECHA
116	ZAMORA MOREIRA	LEYTON EDWIN	Enero 22, 2010	17-2507264-7	FLORICULTOR POSCOSECHA
	TOTAL ENTREVISTADOS	116			