



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS**

### **INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

#### **TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS  
UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA,  
PARROQUIA ALÁQUEZ. PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE  
DICIEMBRE DEL 2009”**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. CPA.

**Autoras:**

Tapia Sánchez Aída Maribel

Tapia Sánchez Gladys Gabriela

**Directora:**

Lic. Msc. Bonilla Rivera Guadalupe Dolores

Latacunga – Ecuador  
Febrero – 2012

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ALÁQUEZ. PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”**, de Aída Maribel Tapia Sánchez y Gladys Gabriela Tapia Sánchez, egresadas de la especialidad de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a 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, febrero, 2012

Atentamente,

Lcda. Guadalupe Dolores Bonilla Rivera  
**DIRECTOR DE TESIS**



## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “Auditoría de Gestión a la florícola Sanbell Flowers ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Latacunga, parroquia Aláquez. Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009” son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Gladys Gabriela Tapia Sánchez

CI: 0503073447

Aída Maribel Tapia Sánchez

CI: 0502882541



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

Latacunga - Ecuador

---

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, los postulantes: **TAPIA SÁNCHEZ AÍDA MARIBEL Y TAPIA SÁNCHEZ GLADYS GABRIELA**; con el título de tesis: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS UBICADA EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI, CANTÓN LATACUNGA, PARROQUIA ALÁQUEZ. PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Latacunga, febrero, 2012

Para constancia firman:

.....

Dra. Miryam Hidalgo

**PRESIDENTE**

.....

Ing. Mónica Rueda

**OPOSITOR**

.....

Eco. Mery Ruiz

**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Cotopaxi por su incansable labor en beneficio de la patria

A la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas por su posición de vanguardia para formar profesionales capacitados.

A todos aquellos que aportaron con un granito de arena para la culminación de nuestra carrera, finalmente al Dr. Patricio Sánchez por la apertura en su empresa

**Gladys y Maribel**

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi hija Nicole, quien ha sido el impulso para el desarrollo y culminación de mi carrera.

A mis padres y hermanos, quienes a lo largo de mi carrera han sido el pilar fundamental con su apoyo en cada momento.

Para mis mejores amigas: Gaby, Carina, Sonia, Fernanda, Paulina y Mónica.

A mis compañeros de trabajo por la comprensión que me brindaron durante todo el transcurso de mi vida universitaria, en especial a Karito.

Y a todos aquellos que aportaron con un granito de arena para cumplir con uno de mis grandes sueños.

**Maribel**

## **DEDICATORIA**

El presente logro se lo dedico primeramente a Dios, por guiarme cada paso que doy.

A mis Padres Rigoberto y Graciela con cariño y amor por darme la vida, ya que han sido quienes me han apoyado en todos los momentos de mi vida, a mis Hermanos y a todas las personas que me dieron ánimos para seguir adelante, y así alcanzar mis metas y ser una persona útil a la sociedad.

**Gladys**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

---

**TEMA:** Auditoría de Gestión a la florícola Sanbel Flowers ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Aláquez. Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

**Autoras:** Aída Maribel Tapia Sánchez

Gladys Gabriela Tapia Sánchez

## **RESUMEN**

El presente trabajo se desarrolló con el objeto de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales de la florícola SANBEL FLOWERS en vista de que anteriormente no se ha realizado ninguna Auditoría de Gestión. Se evaluó a los tres departamentos: administración, producción, comercialización y ventas mediante la utilización de indicadores de eficiencia, eficacia y economía, donde se detectó la falta de manual de procedimientos en cada uno de los departamentos antes mencionados, además la falta de control interno en el área de contabilidad y bodega. Para la investigación se utilizó información real y objetiva proporcionada por el personal que la conforman, gracias a la ayuda de la observación directa, entrevistas, y encuestas realizadas a todos los involucrados incluidos clientes y proveedores, se pudo obtener un panorama real de la situación de la empresa a si como los problemas que existían en la misma. La realización de la Auditoría ayudó a mejorar el trabajo desempeñado por los empleados, así como también mejoró el control en todas las áreas.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI.  
IDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

---

**TEMA:** Auditoría de Gestión a la florícola Sanbel Flowers ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Aláquez. Periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

**Autoras:** Aída Maribel Tapia Sánchez  
Gladys Gabriela Tapia Sánchez

### **ABSTRACT**

This present work was developed whit the purpose, of evaluating the grade of performance of the institutional objects of the SANBEL FLOWERS because of it was not implemented a management Audit. The Administration, Commercial and Production Sales were evaluated through the utilization of the efficiency, effective and economy indicators where we could detect the lack of a procedures manual in each one of the mentioned departments an besides an internal control en the accounting and were house area. For the developing of the investigation by people who conform, thanks of the helping of the performed interview and poll to all involved people, including clients an suppliers and also the observation we could get a real panorama of the enterprise situation also the problems that existed in the same. The completion Audit helped to improve the played work by the employers so that too it improved the control of all areas.



# INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión es una herramienta indispensable para la gerencia tanto de empresas públicas como privadas, su aplicación mejora apreciablemente el desempeño de las actividades, permitiendo de esta manera la consecución de objetivos y metas propuestas por la empresa.

En la actualidad es poco utilizada debido al desconocimiento de sus beneficios, es así que en la florícola SANBEL FLOWERS no se ha implementado ninguna Auditoría de Gestión que permita analizar la gestión realizada por sus directivos, siendo una de las razones por la cual se eligió el tema a desarrollarse.

Los objetivos planteados para la investigación son los siguientes:

## **General**

- Ejecutar una Auditoría de Gestión en la florícola SANBEL FLOWERS, Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Aláquez a fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la eficiencia, eficacia y economía.

## **Específicos**

- Establecer aspectos teóricos relacionados al tema de estudio como base para determinar la eficacia, eficiencia y economía en los procesos.
- Diagnosticar la situación actual de la florícola Sanbel Flowers, para determinar fortalezas y debilidades.

- Elaborar la propuesta de una Auditoría de Gestión en la florícola SAN BEL FLOWERS Cía. Ltda. Con el propósito de evaluar si los recursos económicos, financieros, humanos y tecnológicos son utilizados adecuadamente y contribuyen a la consecución de objetivos y metas propuestas.

Con las siguientes preguntas científicas:

1. ¿Qué contenidos teóricos ayudarán a entender y realizar una auditoría de gestión en la florícola SANBEL FLOWERS?
2. ¿Qué fortalezas y debilidades se identificará en la florícola gracias a la aplicación de la auditoría de gestión?
3. ¿Cómo efectuar el proceso de auditoría de gestión de modo que influya en el mejoramiento de los procesos en la florícola SANBEL FLOWERS?

Para el desarrollo de la investigación y considerando que la población es pequeña se cree conveniente incluir a los 74 integrantes de la florícola.

El presente se desarrolla bajo los fundamentos del método descriptivo, la obtención de información se obtiene a través de instrumentos como: la encuesta, entrevista y cuestionarios; para el análisis e interpretación de datos se utiliza el método estadístico.

La propuesta se ejecuta en tres capítulos, los cuales se resumen de la siguiente manera.

El Primer Capítulo está encaminado al marco teórico en el que consta: conceptos, importancia, objetivos, características, clases, componentes, principios, elementos, tipos, manuales, tipos de informes, etc.; todo ello referente al tema investigado.

En el Segundo Capítulo inicia con la introducción de la metodología empleada así como también la operacionalización de las variables. Se interpreta y analiza los resultados obtenidos a través de los diversos instrumentos aplicados para obtener información como son: la encuesta y la entrevista.

El Tercer Capítulo está encaminado al desarrollo de la propuesta, iniciando con los datos informativos de la institución, la justificación de la propuesta, los respectivos objetivos, el análisis F.O.D.A. Posterior a ello la elaboración programas de trabajo, determinación de áreas críticas, hojas de hallazgos, matrices de evaluación de riesgo.

Finalmente el informe de Auditoría, donde constan las conclusiones, recomendaciones y propuestas emitidas por las tesoreras, con el fin de que el personal de la florícola tome en cuenta lo expresado para mejorar falencias.

Se espera con esta investigación contribuir al desarrollo humano e institucional de la florícola Sanbel Flowers Cía. Ltada.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>PRELIMINARES</b>	
Portada	i
Aval del director de tesis	ii
Certificado de la Empresa	iii
Autoría	iv
Aprobación del Tribunal de Grado	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen	iv
Abstract	x
Aval del Docente de Inglés	xi
Introducción	xii
Índice	xv
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE AUDITORÍA DE</b>	
<b>1</b>	<b>GESTIÓN</b>
1.1	Antecedentes 1
1.2	Categorías Fundamentales 2
1.2.1	Gestión Administrativa y Financiera 2
1.2.2	Contabilidad 3
1.2.3	Control Interno 4
1.2.4	Auditoría 4
1.3.5	Auditoría de Gestión 20
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 35</b>

	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
2.1	Introducción	35
2.2	Metodología Utilizada	35
2.3	Preguntas Científicas	38
2.4	Operacionalización de Variables	39
2.5	Análisis e interpretación de resultados	40
2.5.1	Entrevista Dirigida al Personal Administrativo	44
2.5.2	Encuesta Dirigida al Personal Operativo	53
2.5.3	Encuesta Dirigida a Proveedores	61
2.5.4	Encuesta Dirigida a Clientes	66
	Conclusiones y Recomendaciones	71
	<b>CAPÍTULO III</b>	<b>72</b>
3	<b>DISEÑO DE LA PROPUESTA</b>	<b>72</b>
3.1	Introducción	72
3.2	Justificación	73
3.3	Objetivos	73
3.4	Diseño de la Propuesta	74
	<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>76</b>
	Fase I Planeación de Auditoría	77
	APL10 Administración de la Auditoría	81
	APL20 Planificación estratégica	99
	APL 30 Planificación Específica	112
	10 información general	146
	Borrador del Informe	147
	Cartas a Gerencia	158
	Debilidades del Control Interno	164
	Programas de Auditoría	168

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 2.1	DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES	55
TABLA N° 2.2	NÚMERO DE PERSONAL	56
TABLA N° 2.3	COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES	57
TABLA N° 2.4	DESIGNACIÓN DE LABORES DE PRODUCCIÓN	58
TABLA N° 2.5	PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES	59
TABLA N° 2.6	SUMINITROS DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES	60
TABLA N° 2.7	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	61
TABLA N° 2.8	RELACIÓN LABORAL	62
TABLA N° 2.9	PUNTUALIDAD DE PEDIDOS	63
TABLA N° 2.10	OBLIGACIONES	64
TABLA N° 2.11	PRODUCTO SOLICITADO	65
TABLA N° 2.12	COMUNICACIÓN	66
TABLA N° 2.13	GARANTÍA DE PRODUCTOS	67
TABLA N° 2.14	PEDIDOS DE CLIENTES	68
TABLA N° 2.15	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	69
TABLA N° 2.16	PUNTUALIDAD DEL PEDIDO	70
TABLA N° 2.17	COMUNICACIÓN	71
TABLA N° 2.18	EMPAQUE DE LA FLOR	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°	2.1	DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES	55
GRÁFICO N°	2.2	NÚMERO DE PERSONAL	56
GRÁFICO N°	2.3	COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES	57
GRÁFICO N°	2.4	DESIGNACIÓN DE LABORES DE PRODUCCIÓN	58
GRÁFICO N°	2.5	PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES	59
GRÁFICO N°	2.6	SUMINISTROS DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES	60
GRÁFICO N°	2.7	CAPACITACIÓN AL PERSONAL	61
GRÁFICO N°	2.8	RELACIÓN LABORAL	62
GRÁFICO N°	2.9	PUNTUALIDAD DE PEDIDOS	63
GRÁFICO N°	2.10	OBLIGACIONES	64
GRÁFICO N°	2.11	PRODUCTO SOLICITADO	65
GRÁFICO N°	2.12	COMUNICACIÓN	66
GRÁFICO N°	2.13	GARANTÍA DE PRODUCTOS	67
GRÁFICO N°	2.14	PEDIDOS DE CLIENTES	68
GRÁFICO N°	2.15	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	69
GRÁFICO N°	2.16	PUNTUALIDAD DEL PEDIDO	70
GRÁFICO N°	2.17	COMUNICACIÓN	71
GRÁFICO N°	2.18	EMPAQUE DE LA FLOR	72

# **CAPÍTULO I**

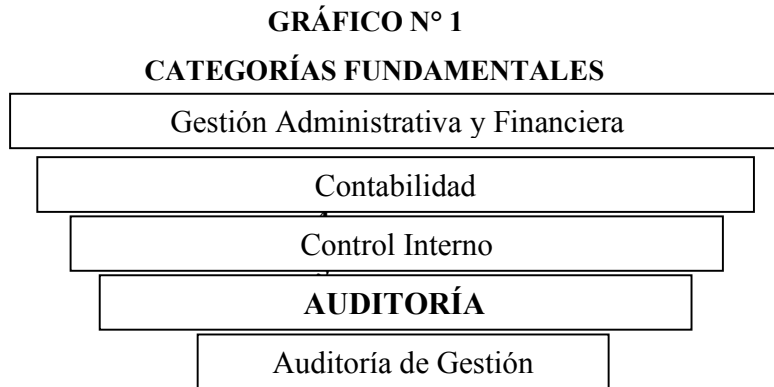
## **1.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **1.1**

### **Antecedentes**

Para la realización de la presente investigación se consideró la revisión de una Auditoría de Gestión realizada en florícola san Javier “Plasjav.S.A.” Ubicada en la provincia de Pichincha cantón Quito, cuyo autor el Lcdo. Javier Nieto contribuyó de una manera importante en la consecución de sus metas y objetivos, identificando las áreas débiles y las soluciones para las mismas, a demás proporcionó recomendaciones para mejorar la accesibilidad a la información, capacitación al personal e interrelación con la Gerencia y todos los involucrados.

También se tomó en cuenta la Auditoría de Gestión realizada en la empresa Aglomerados Cotopaxi, por las Srtas. Janet Molina y Sonnia López, misma que reposa en la biblioteca de la Universidad Técnica de Cotopaxi, la cual fue de mucha ayuda para la mencionada empresa ya que detectó varias desviaciones acerca reglamento interno, impacto ambiental, requisitos para movilización de mercaderías, condiciones de áreas para el desarrollo de actividades, entre otras; dando como resultado mejora en cada una de estas actividades, a si también se promovió a sus directivos a tomar a la Auditoría de Gestión como una herramienta que a futuro les permitirá el ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero para mejorar los procesos con eficiencia efectividad y economía.

**Fundamentales**

*Fuente: Propio*  
*Elaborado por: Tesistas*

***1.2.1- Gestión Administrativa y Financiera******Definiciones***

Según **GUZMÁN**, la Gestión Administrativa y Financiera es la: “Capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. (p. 09)

Para el autor **MARÍN**, expresa que la “Gestión Administrativa y Financiera es el control que se determina sobre los campos administrativos de una entidad como son la planificación, organización, dirección y control todo enmarcado en procedimientos financieros”. (p. 19)

Las tesistas manifiestan que la Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de acciones adoptadas por la institución para lograr sus objetivos utilizando los recursos adecuadamente.

## ***1.2.2- Contabilidad***

### ***Definiciones***

**El autor ZAPATA, define a la Contabilidad como “Un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él”. (p. 19)**

**Para el escritor SARMIENTO, la Contabilidad es “La técnica que registra, analiza e interpreta cronológicamente los movimientos o transacciones comerciales de una empresa”. (p. 05)**

Para las postulantes la Contabilidad se encarga de recopilar información necesaria, producto de las operaciones, para luego procesarlas aplicando los principios contables y obtener resultados mediante los estados financieros.

### ***Objetivo***

El principal es dar a conocer la situación económica-financiera de una empresa en un periodo determinado, el que generalmente es un año; así como también analizar e informar sobre los resultados obtenidos, para poder tomar decisiones adecuadas a los intereses de la empresa.

### ***Clasificación***

Debido a su vital importancia, la Contabilidad debe ser llevada en forma obligada por todas las empresas, privadas públicas y autónomas, de acuerdo con lo que dispone la ley:

- Comercial
- Industrial o de costos
- Bancaria
- Agrícola
- De servicios en general
- Gubernamental
- Social

### ***Importancia***

Permite conocer con exactitud la real situación económico-financiera de una empresa; se ajusta a las necesidades de la empresa y con sus resultados el gerente o propietario toma las decisiones oportunas.

## ***1.2.3.- Control Interno***

### ***Definiciones***

Para **MANTILLA**, el control interno se define como “Un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad en el cumplimiento de objetivos en:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (p. 04)

Según **PÉREZ TORAÑO**, el Control Interno incluye “Todas las medidas a través de las cuales la administración de una empresa controla sus recursos”. (p. 31)

Después de analizar el criterio de los dos autores se puede decir que la alta gerencia no puede prescindir del control ya que es una herramienta importante que ayuda a la entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y prevenir la pérdida de recursos.

### ***Componentes***

El sistema de control interno consta de cinco partes interrelacionados, que se aplican a todas las entidades.

- ***Ambiente de control.*** Es la base de todos los demás componentes del sistema de control interno, proporciona disciplina y estructura, entre los factores del ambiente de control tenemos: la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente en la entidad.
- ***Valoración de riesgos.*** La valoración de los riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos puesto que nos encontramos en una sociedad cambiante y se requiere una base para determinar cómo se los debe administrar.
- ***Actividades de control.*** Constituyen las políticas y procedimientos implantados por la entidad, son aplicadas a toda la organización en todos los niveles y en todas las funciones.
- ***Información y comunicación.*** Debe identificarse, capturarse y comunicarse en un tiempo adecuado que permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Incluye también información de eventos y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones. Es un mensaje claro respecto a que las actividades de control deben tomarse seriamente.

- **Monitoreo.** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño en el tiempo. Las deficiencias del control interno deben reportarse a lo largo de la organización.

### ***Clases De Control Interno***

Según su naturaleza se clasifica en:

- **Control Previo.** Es el conjunto de medidas y procedimientos orientados a la verificación, revisión, vigilancia y cumplimiento (legal y normativa interno) de las operaciones administrativas y financieras de una empresa y que deben ser ordenadas por el personal del departamento financiero, asignados a esta función con anterioridad a su ejecución con el propósito de establecer su exactitud, autenticidad, legalidad, veracidad y validez.
- **Control Concurrente.** Es el conjunto de medidas y procedimientos que una empresa adopta para verificar y revisar las operaciones que al momento se vayan a efectuarse en forma simultánea con la persona que autoriza o ejecuta las transacciones.
- **Control Posterior.** Es la parte integrante del control interno es ejercido por auditorías internas, sin perjuicio de los exámenes realizados por auditores externos o en equipos mixtos.
- **Control Preventivo.** Evitan que ocurran errores y el costo de corregirlos. Ejemplo: División de funciones de reposición.
- **Controles Detectivos.** Constituye la veracidad de la confiabilidad de los controles preventivos, existen cuando la transacción ya ha sido procesada.

Normalmente sobre la información producida por contabilidad. Ejemplo: Investigar cuentas por cobrar vencidas, conciliación de cuentas corrientes.

### ***Objetivos***

Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad.

Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes a casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

Se puede decir que según el pasar del tiempo no ha variado en forma sustancial los objetivos principales por lo que se puede resumir en los siguientes:

- Proteger los activos o los bienes y la regularidad de las operaciones o de los sucesos.
- Promover la operación eficiente de la organización.
- Velar para que los registros contables sean adecuadamente registrados y especialmente confiables y que dicha información sea oportuna.
- Vigilar que las políticas adoptadas por la empresa están aplicándose de acuerdo a su vigencia y necesidades.

- Evaluar resultados obtenidos en un determinado periodo y a si poder obtener una calificación de la operatividad de la empresa en cuanto a la eficiencia, efectividad y economía.

Es necesario indicar que estos objetivos tienen un carácter universal pero es importante tomar en cuenta que su aplicación en cada entidad dependerá siempre de la realidad.

### ***Métodos De Evaluación Del Control Interno***

Existen tres métodos para efectuar el estudio de control interno:

#### ***Método Descriptivo***

Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno.

#### ***Método de Cuestionarios***

En este procedimiento se elabora, previamente, una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y, a continuación, se procede a obtener las respuestas a las mismas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa señale debilidades del control interno.

#### ***Método Gráfico***

Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos, flechas, cuadros, figuras geométricas, etc.

En estos dibujos deben representarse departamentos, formas, archivos, para indicar y explicar los flujos de las operaciones.

### ***Principios De Control Interno***

***Responsabilidad.-*** Capacidad de la entidad para cumplir los compromisos contraídos con la comunidad y demás grupos de interés, en relación a los fines esenciales del Estado o, en caso de no hacerlo, de hacerse cargo de las consecuencias de su incumplimiento. Se materializa en dos momentos:

El primero, al considerar aquellos aspectos o eventos capaces de afectar la gestión de la entidades estableciendo las acciones necesarias para contrarrestarlos.

El segundo, al reconocer la incapacidad personal o institucional para cumplir los compromisos y en consecuencia, indemnizar a quienes se vieran perjudicados por ello.

***Transparencia.-*** Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la relación directa entre los gobernantes, los gerentes y los servidores de la empresa.

***Moralidad.-*** Se manifiesta, en la orientación de las actuaciones bajo responsabilidad del Servidor Público, el cumplimiento de las normas constitucionales y legales vigentes, y los principios éticos y morales propios de la sociedad.

***Igualdad.-*** Es reconocer a todos los ciudadanos la capacidad para ejercer los mismos derechos para garantizar el cumplimiento del precepto constitucional según el cual todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica.

*Imparcialidad.*- Es la falta de designio anticipado a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.

*Eficiencia.*- Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la entidad obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confía dos para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a la comunidad.

*Eficacia.*- Grado de consecución e impacto de los resultados de una entidad en relación con las metas y los objetivos previstos. Se mide en todas las actividades y las tareas y en especial al concluir un proceso, un proyecto o un programa. Permite determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos y con la satisfacción de las necesidades de la organización.

*Economía.*- Se refiere a la medida de los gastos e inversiones necesarios para la obtención de los insumos en las condiciones de calidad, cantidad y oportunidad requeridas para la satisfacción de las necesidades de la comunidad. Se operativiza en la medición racional de los costos y en la vigilancia de la asignación de los recursos para garantizar su ejecución en función de los objetivos, metas y propósitos de la Entidad.

*Celeridad.*- Significa dinamizar la actuación de la entidad con los propósitos de agilizar el proceso de toma de decisiones y garantizar resultados óptimos y oportunos. En aplicación de este principio, los servidores públicos se comprometen a dar respuesta oportuna a las necesidades sociales pertinentes a su ámbito de competencia.

*Preservación del Medio Ambiente.*- Es la orientación de las actuaciones del ente hacia el respeto por el medio ambiente, garantizando condiciones propicias al desarrollo de la comunidad.

La adecuada operación del Sistema de Control Interno, garantiza el acatamiento de estos principios por parte de los servidores públicos, al considerarlos como punto de partida para el desempeño de sus funciones.

### ***Finalidad del Control Interno***

Un sistema de control interno consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de:

- Proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia.
- Promover la exactitud y la confiabilidad de los informes contables y de operación.
- Apoyar y medir el cumplimiento de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de mala compañía.

### ***Normas De Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)***

Para **JHON**, las normas de Auditoría son “Directrices que ayudan a los auditores a cumplir con responsabilidad profesional la Auditoría. Ello incluye la consideración de capacidades como es la competencia e independencia, los requisitos de informes y la evidencia” (p. 89)

Según **ARENS**, las NAGAS sirven para “Garantizar una calidad mínima específica en la actuación, primordialmente porque quienes contratan sus servicios u obtienen beneficios de su trabajo por lo general no están en situación de juzgar por ellos mismos ese trabajo” (p. 04)

Las postulantes después de considerar los dos criterios dicen que; las NAGAS son una guía para el auditor con las cuales garantizará que su trabajo contenga un alto grado de calidad que satisfaga a sus clientes.

Existen 10 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, mismas que fueron elaboradas por el AICPA en 1947, estas son:

### ***Normas Generales***

Se refiere a la competencia del auditor y a la calidad de trabajo de Auditoría. Estas son:

***Capacitación Técnica Adecuada y Competencia.*** El auditor tiene preparación formal en auditoría y contabilidad, experiencia práctica adecuada al trabajo que se realiza y educación profesional continúa.

***Aptitud Mental Independiente.*** Esta norma exige que el auditor no tenga prejuicios hacia el cliente, además para salvaguardar la confianza del público y de los usuarios éstos deben ser “reconocidos” como independientes, para ser independiente, el auditor debe ser intelectualmente imparcial, debe ser libre de toda obligación con la empresa del cliente.

***Debido Cuidado Profesional.*** El debido cuidado impone a cada uno de los auditores la obligación de poner en juego las aptitudes, que poseen con cuidado y diligencia razonables, exige también una revisión crítica del trabajo realizado y los juicios emitidos.

### ***Normas De Trabajo***

Abarcan la planeación y supervisión de la Auditoría

***Planeación y Supervisión Adecuada.*** La planeación implica consideraciones técnicas y administrativas, facilita el nombramiento oportuno del auditor independiente, e identifica puntos de significación que deben ser atendidos por el auditor.

La supervisión permite saber de los problemas de importancia detectadas, como para asesorar y dirigir constantemente a los auxiliares, a demás en esta etapa consiste en revisar el trabajo terminado, y discutir con quienes lo hicieron.

***Evaluación Del Control Interno.*** Esta norma requiere que el auditor posea un conocimiento suficiente del sistema de control interno del cliente, a fin de planear adecuadamente las pruebas que se aplicarán a las operaciones.

***Evidencia Suficiente y Competente.*** La competencia se refiere a la confiabilidad; la suficiencia se refiere a la cantidad necesaria para apoyar su opinión en el sentido de que los estados financieros no contienen errores de importancia.

***Normas De Información.*** Las normas para la información requiere que en el informe se indique si los estados se presentan de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y también identifica cualesquier circunstancias en las que no se hay aplicado en forma consistente los principios de contabilidad generalmente aceptados en el año actual en comparación con el año anterior.

***Control De Calidad.*** Son los procedimientos que se utilizan para asegurarse de que el despacho cumple con sus responsabilidades profesionales con los clientes.

***Elementos Del Control De Calidad.*** El Comité de Normas de Calidad ha identificado nueve elementos de control de calidad que debería considerar los despachos al establecer sus propias políticas y procedimientos.

### ***1.2.4.- Auditoría***

#### ***Antecedentes***

La Auditoría aparece desde los tiempos medievales estuvo estrechamente vinculada con la actividad práctica y desde el carácter artesanal de la producción, el auditor se limitaba hacer simples verificaciones de cuentas: compras, ventas, cobros, pagos y otras funciones similares, con el objetivo establecer operaciones financieras.

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría se ha incluido en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración, a través de la cual se puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los objetivos.

#### ***Definiciones***

Según **ARENS**, Auditoría es “El examen de las demostraciones y registros administrativos, donde Auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.”(p. 03)

Para **COOK**, Auditoría es “Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados”. (p. 05)

El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen a si como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso

Después de haber analizado las citas, las postulantes definen a la Auditoría como; un proceso que se lo realiza con el único fin de detectar errores y las áreas que necesitan mejorar, para esto proporciona conclusiones y recomendaciones a las personas que están a cargo de la empresa.

### ***Objetivos***

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, para ello les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

### ***Alcance***

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

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, 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.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- 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.
- 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.

### ***Tipos De Auditoría***

#### ***Auditoría Interna***

La Auditoría interna es una de las actividades que se dan dentro de la empresa la misma que tiene como finalidad la de revisar las operaciones contables o de otra naturaleza para brindar un conocimiento global de los hechos de la empresa a la dirección o gerencia.

Para el autor **KURT**, la Auditoría es “Una actividad de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio para la organización.” (p. 93)

Para las tesistas: la Auditoría Interna es aquella que es llevada a cabo por los auditores internos mismos que son empleados de la empresa, con el objetivo de

identificar las áreas que necesitan mejorar y de esta manera brindar asesoría a los directivos para impulsar el crecimiento de la empresa.

### ***Auditoría Externa***

La [Auditoría](#) Externa desde su creación se encarga de evaluar los diferentes [sistemas de información](#) de una organización, la Auditoría debe ser realizada por una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta [persona](#) o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de Auditoría, basándose en el hecho de que su opinión estará presente al término del examen.

El profesor **LÓPEZ**, expresa que “La [Auditoría](#) Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un [sistema de información](#) de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el [sistema](#), el [control interno](#) del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.” (p. 01)

Para las investigadoras la Auditoría Externa es un examen detallado que es realizado por un auditor sin ningún vínculo laboral con la entidad que va a ser auditada, el mismo que emite una opinión independiente sobre cómo opera el sistema de control interno y a la vez brinda sugerencias para el mejoramiento institucional.

### ***Clases De Auditoría***

#### ***Auditoría Financiera***

Para el autor **KELL**, una Auditoría de Estados Financieros es: “Un examen de los estados de la entidad con el fin de expresar una opinión, si están o no presentados en

forma razonable, de conformidad con los criterios establecidos, por lo común, conforme a principios de contabilidad generalmente aceptada y las NAGAS” (p. 05)

Según el autor **ARENS**, se lleva cabo una Auditoría de Estados Financieros para "Determinar si el conjunto de estados financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados". (p. 04)

Las postulantes concuerdan con el primer concepto ya que la Auditoría de Estados Financieros se lo realiza para determinar el grado de razonabilidad de los mismos, y a demás para comprobar si están elaborados en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados y NAGAS.

### ***Auditoría De Cumplimiento***

Para **ZIEGLER**, una Auditoría de Cumplimiento se realiza para “Determinar si el auditado está cumpliendo con las condiciones, reglas o reglamentos especificados”. (p. 24)

Según el autor **ARENS**, el propósito de una Auditoría de Cumplimiento es “Determinar si el auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior”. (p. 05)

Las tesistas están de acuerdo con las definiciones anteriores; la Auditoría de cumplimiento se la realiza para determinar si las personas que laboran dentro de una entidad están cumpliendo o no con los procedimientos, reglas o reglamentos establecidas previamente por la organización.

### ***Auditoria Operacional***

Según **ZIEGLE**, una Auditoría Operacional es “Una revisión sistemática de las actividades de una organización o de un determinado segmento, con relación a los

objetivos específicos. Dentro de una Auditoría Operacional, se espera que un auditor, realice una observación objetiva y un análisis completo de las operaciones en cuestión” (p. 25)

Para **ARENS**, una Auditoría Operacional es “Una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia, los mismo que nos permiten emitir recomendaciones para mejorar sus operaciones.” (p. 42)

Para el grupo de investigadoras la Auditoría Operacional es: una revisión de cualquiera de los segmentos de una empresa para determinar falencias y poder emitir recomendaciones que ayuden a mejorar las actividades, este tipo de Auditoría se lo realiza en cualquier momento y por lo general por una auditor interno.

### ***Auditoría Integral***

La [Auditoría](#) incursiona en nuevos enfoques logrando esto con la Auditoría Integral, la cual es utilizada como una herramienta que enfrenta las innovaciones gerenciales y administrativas garantizando la detección de desviaciones de la [gestión](#) administrativa.

Para **FALCÓN**, Auditoría Integral es "El proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la información financiera, al comportamiento económico y al manejo de una entidad, con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre aquellos y los criterios o indicadores establecidos o los comportamientos generalizados" (p. 02)

Las investigadoras dicen que: la Auditoría Integral es una herramienta muy importante que permite enfrentar las innovaciones gerenciales y administrativas garantizando la detección de desviaciones de la [gestión](#) administrativa.

### **1.2.5.- Auditoría De Gestión**

#### ***Definiciones***

Según **MALDONADO**, Auditoría de Gestión es “Un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas” (p. 14)

En su obra **MALDONADO**, manifiesta que Auditoría de Gestión es “Un examen y evaluación realizada en una entidad para establecer el grado de eficacia y economía de la implementación de las normas que dicten los sistemas administrativos, de apoyo a si como la planificación y control administrativo” (p. 61)

Las investigadoras conceptualizan; la Auditoría de Gestión es un 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.

#### ***Procedimientos***

La Auditoría de Gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- ***Política de la corporación.*** Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.

- **Controles administrativos.** Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de mayor funcionabilidad; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- **Evaluación de los efectos** de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

### **Objetivos**

- Evaluar los objetivos y planes organizacionales.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y su cumplimiento.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles.
- Verificar la existencia de métodos adecuados de operación.
- Comprobar la correcta utilización de los todos recursos de la entidad.

### **Instrumentos Para La Gestión**

El control de gestión como cualquier sistema, este tiene instrumentos que sirven de ayuda para las entidades:

- **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.

### ***Elementos De Gestión***

Entre los elementos de gestión tenemos los siguientes: eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

- **Eficiencia.-** Determina si los costos incurridos por las entidades encargadas de la producción de bienes y servicios fueron mínimos, al alcanzar sus objetivos en igualdad de condiciones tanto de calidad como de cantidad: es decir, el costo mínimo con el cual la entidad produce un bien o servicio.
- **La eficacia.-** Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y servicios producidos, además de identificar plenamente el objetivo social de la entidad con el fin de establecer la orientación y cumplimiento de la actividad, en las cuales los resultados obtenidos se logren de manera oportuna.
- **La economía.-** Se encarga de verificar si la asignación de los recursos humanos, físicos y financieros fue la correcta para maximizar los resultados. El estudio de la asignación de los recursos tiene como fin determinar si dicha asignación de recursos fue óptima y permitió extender la consecución de metas y objetivos.

- **Ética.-** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los administradores y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.
- **La ecológica** 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.

### ***Alcance***

La Auditoría de Gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas Auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

### ***Fases De La Auditoría De Gestión***

#### ***Fase I diagnóstico y conocimiento preliminar.***

Esta fase comprende visita a las instalaciones de la empresa, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, visualizando el funcionamiento conjunto de la organización.

#### **ACTIVIDADES:**

- Supervisor y Jefe de Equipo visitan la entidad para observar actividades, operaciones y funcionamiento.
- Supervisor y Jefe de Equipo revisan y actualizan archivo permanente y corrientes de papeles de trabajo.

- Supervisor y Jefe de Equipo obtienen información y documentación de la entidad.
- Supervisor y Jefe de Equipo determinan y evalúan la visión, misión, objetivos y metas
- Supervisor y Jefe de Equipo detectan riesgos y debilidades y, oportunidades y amenazas.
- Supervisor y Jefe de Equipo determinan los componentes a examinarse, así como el tipo de auditores y de otros profesionales que integrarían el equipo multidisciplinario.
- Supervisor y Jefe de Equipo determinan criterios, parámetros e indicadores de gestión.
- Supervisor y Jefe de Equipo definen objetivos y estrategia general de la Auditoría.
- Director de Auditoría emite la orden de trabajo.

Técnicas: Observación y Entrevista

### ***Fase II planificación específica***

Diseña estrategias de trabajo de acuerdo a la necesidad de la organización, con la finalidad de identificar controles claves, aplicando indicadores de efectividad al cumplimiento de controles.

## ACTIVIDADES

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

- Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la Auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de Auditoría que son: a) Inherente (posibilidad de errores e irregularidades); b) De Control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte); y c) De Detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos); y d) Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad. Los resultados obtenidos servirán para: a) Planificar la Auditoría de Gestión; b) Preparar un informe sobre el control interno.
- A base de las fase 1 y 2 descritas, el supervisor en un trabajo conjunto con el jefe de equipo y con el aporte de los demás integrantes del equipo

multidisciplinario, prepararán un Memorando de Planificación cuya estructura se presenta en los formatos y modelos.

- Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética y Ecología), por cada proyecto a actividad a examinarse. El supervisor con el jefe de equipo preparan programas de auditoría en los que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

### ***Fase III ejecución***

En esta fase el auditor genera hallazgos que se plasman en comentarios, conclusiones y recomendaciones, utilizando los papeles de trabajo.

### ***Papeles De Trabajo***

#### ***Definición***

Los papeles de trabajo son la evidencia documental más importante de la Auditoría, constituyen el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

#### ***Propósito***

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar a la Auditoría garantizar en forma adecuada que una Auditoría se hizo de acuerdo a las normas de Auditoría

generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la Auditoría del año actual son una base para planificar la Auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de Auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

### ***Clasificación***

La clasificación de los papeles de trabajo es la siguiente:

***Archivos permanentes.*** Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica, se incluye en este archivo todo tipo de documento cuya información es permanente y sirve para de consulta y guía para la evaluación de políticas y procedimientos de una compañía lo mismo que para el conocimiento de situaciones legales, inversiones y proyectos que se tengan, también se puede ubicar documentos de auditorías realizadas en períodos anteriores.

***Archivos corrientes.*** Incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balanza de comprobación de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cédulas de apoyo.

### ***Contenido***

El auditor reconoce las circunstancias que requieren una cédula y el diseño adecuado de las cédulas que deben incluirse en los archivos. Aunque el diseño depende de los objetivos involucrados los papeles de trabajo deben poseer ciertas características:

- Cada papel de trabajo debe de estar identificado con información tal como nombre del cliente, periodo cubierto, descripción del contenido, la firma de quien lo preparó, la fecha de preparación y el código de índice.

- Los papeles de trabajo están catalogados y con referencias cruzadas para ayudar el archivo y organización.
- Los papeles de trabajo completos indican con claridad el trabajo de Auditoría realizado.
- Cada papel de trabajo incluye suficiente información para cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado.
- Las conclusiones a las que se llegaron sobre el segmento de Auditoría que se está considerando también se expresan en forma clara

### ***Propiedad De Los Papeles De Trabajo***

Los papeles de trabajo preparados durante la Auditoría, incluyendo aquellos que preparó el cliente para el auditor, son propiedad del auditor. La única vez en que otra persona, incluyendo el cliente, tiene derechos legales de examinar los papeles es cuando los requiere un tribunal como evidencia legal.

### **ACTIVIDADES**

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de Auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.; adicionalmente mediante la utilización de: parámetros e

indicadores de economía, eficiencia y eficacia para detectar tendencias, variaciones extraordinarias y otras situaciones que por su importancia ameriten investigarse.

b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.

d) Definir la estructura del Informe de Auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

## **PRODUCTOS**

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

### ***Parámetros e Indicadores de Gestión***

Al indicador se reconoce como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

El uso de **INDICADORES** en la Auditoría permite medir:

- La eficiencia y economía en los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados(eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios y clientes a quienes van dirigidos (calidad)

Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

### ***Clasificación de los Indicadores de Gestión***

#### ***Indicadores Cuantitativos y Cualitativos***

Son aquellos que miden el resultado del comportamiento de un factor clave, expresando la magnitud numéricamente, permitiendo prever, medir y comparar su evolución y facilitando el proceso de control. Ejemplo Indicadores financieros. Por el contrario, los cualitativos no utilizan una magnitud numérica, sino que se basan en las descripciones cualitativas de una situación, o en los caracteres que distinguen a una situación o variable determinada. Un ejemplo puede ser la medida de satisfacción de los clientes bajo la forma de muy satisfechos, satisfechos, poco satisfechos o nada satisfechos con el servicio recibido.

#### ***Indicadores de Resultado e Indicadores de Proceso***

Un indicador de proceso mide “**Lo que está pasando**” mientras que un indicador de resultado mide de alguna forma “**lo que ha pasado**”. Indicador de proceso informa de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, el de resultado da el proceso por finalizado. La mayoría de los indicadores de proceso utilizan la variable “tiempo” como elemento de medida. Los indicadores de proceso se relacionan más con la

eficiencia, mientras que los de resultados suelen estar más relacionados con la eficacia en la consecución del objetivo.

#### ***Fase IV comunicación de resultados***

##### ***Informe De Auditoría***

El producto final del trabajo del auditor en el que constan: el dictamen de los estados financieros, las notas a los estados financieros, la información financiera complementaria, el control interno y los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

##### ***Clases De Informes De Auditoría***

###### ***Informe extenso o largo***

Es el documento que prepara el auditor al finalizar el examen para comunicar los resultados, en él constan: el dictamen profesional sobre los estados financieros e información e complementaria, los resultados de Auditoría que incluyen: la carta de control interno, el capítulo de control interno, que se organizará en condiciones reportables y no reportables y los comentarios se los instruirá en orden de procesos o sistemas, dependiendo del enfoque de la Auditoría, además se agregarán los criterios y los opiniones obtenidas de los interesados.

###### ***Informe breve o corto.***

Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados, cuando se practica una Auditoría en la cual los hallazgos no sean relevantes ni se desprendan responsabilidades, este informe contendrá: dictamen profesional sobre los estados

financieros, y demás información de la empresa, tiene el mismo efecto legal que el informe largo.

Tomando en cuenta las citas anteriores las investigadoras establecen que; el informe es el producto final del trabajo de Auditoría, mismo que deberá cumplir ciertos requisitos y en él se plasmarán todos los aspectos relevantes de la investigación, este puede ser corto o largo dependiendo de los hallazgos encontrados.

### **ACTIVIDADES**

En la entidad auditada, el supervisor y el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario llevan a cabo las siguientes:

1. Redacción del informe de Auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas o auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados, el borrador del informe antes de su emisión, debe ser discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

### **PRODUCTOS**

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

### ***Fase V seguimiento***

Comprende el seguimiento mediante la evaluación al cumplimiento de las acciones correctivas, es decir, en esta fase se sustenta el valor agregado del trabajo del auditor. El impacto que busca la labor de la Auditoría de Gestión, es que las organizaciones mejoren su gestión integral.

### **ACTIVIDADES**

Los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, en la Contraloría, Ministerio Público y Función Judicial, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la Auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
  
- b) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

### **PRODUCTOS**

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de Auditoría
- Constancia del seguimiento realizado

Documentación y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **2. Análisis e Interpretación de Resultados**

#### **2.1 Introducción**

Cualquier clase de investigación que quiera emprenderse requiere de la utilización de una metodología de investigación que ayude a seleccionar las mejores alternativas para el desarrollo del problema.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, este capítulo se desarrolló a través del método inductivo no experimental, el mismo que permitió analizar las actividades que se realizaron en el periodo estudiado, también se utilizó técnicas como la entrevista y encuesta aplicadas a todos los colaboradores incluidos proveedores y clientes; con la aplicación de estos instrumentos se recopiló datos importantes sobre control interno y estableció un panorama claro de los posibles problemas que afecten a la consecución de metas y objetivos de la Compañía.

#### **2.2 Metodología Utilizada**

##### ***Tipo De Investigación***

El tipo de investigación desarrollada es descriptiva, puesto que se describió y delimitó los distintos elementos del problema de investigación y su interrelación.

### ***Metodología***

La metodología aplicada en esta investigación es No – Experimental, debido a que no existe manipulación de las variables, es decir las investigadoras no crean condiciones si no observan el fenómeno o el evento en su contexto natural.

### ***Unidad de estudio***

El universo para el presente trabajo de investigación está integrado por:

Gerente general	1
Gerente Administrativo	1
Contador	1
Bodeguero	1
Secretaria General	1
Persona Operativo	48
Clientes	10
Proveedores	10
Secretaria Comercializadora	1
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

Tomando en cuenta que la cantidad de involucrados es reducida se trabajará con toda la población que garantizará la validación de la investigación.

### ***Métodos y técnicas***

- ***Método Inductivo- Deductivo.-*** La investigación se inició a través de situaciones concretas como los estados financieros, control interno, los cuales proporcionan información general sobre la florícola; se analizarán mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión.
- ***Analítico – Sintético.-*** Este método permitió analizar las causas por las cuales se debe llevar a cabo una auditoría de gestión a al florícola Sanbel Flowers,

para llegar a conclusiones y recomendaciones del problema relacionado con los efectos, por medio de un examen, se obtendrá conclusiones generales para el informe final.

- **Dialéctico.-** La investigación se ejecutó a través de un registro completo de toda la información que posee la empresa, se realizó un análisis para poder conocer su evolución, la que nos permitió juzgar aspectos positivos y negativos, referente a la eficiencia, eficacia y economía en los procesos.
- **Histórico Lógico.-** Se obtuvo datos que respaldó la información preliminar del objeto de estudio conociendo el origen de las florícolas, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales que dieron su origen.
- **Trabajo con Documentos.-** Se consiguió una adecuada recolección de datos los mismos que sirvieron como base para la prescripción del problema científico.

### **Técnicas**

Entre las técnicas que se manejaron en el desarrollo del trabajo investigativo se consideraron:

- **Encuesta y entrevista.-** Fueron aplicadas a las personas que conforman la florícola SANBEL FLOWERS, con la finalidad de obtener información acerca de la gestión, organización, control interno, etc.
- **Observación directa.-** Por medio de la observación directa se consiguió información precisa sobre cómo se gestiona y organiza las diversas actividades que se realizan dentro de la florícola.

## **2.3 Preguntas Científicas**

La investigación se realizó con tres preguntas científicas que ayudaron a entender la naturaleza del objeto y sus características, estas son:

- 1.** ¿Qué contenidos teóricos ayudarán a entender y realizar una Auditoría de Gestión en la florícola SANBEL FLOWERS?
- 2.** ¿Qué fortalezas y debilidades se identificará en la florícola gracias a la aplicación de la Auditoría de Gestión?
- 3.** ¿Cómo efectuar el proceso de Auditoría de Gestión de modo que influya en el mejoramiento de los procesos en la florícola SANBEL FLOWERS?

## 2.4 Operacionalización De Variables

### CUADRO N°2.1

#### OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

PREGUNTAS.	VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTOS
¿Qué contenidos teóricos ayudará a entender y realizar una Auditoría de Gestión en la florícola SANBEL FLOWES?	Gestión Control Interno Eficiencia Eficacia Economía	Nivel de Conocimiento de los Administrativos sobre Gestión.	Observación y Entrevista
¿Qué fortalezas y debilidades se identificará en la florícola gracias a la aplicación la Auditoría de Gestión.	Administración	Grado de conocimiento de fortalezas para la toma adecuada de decisiones.	Entrevista
¿Cómo efectuar el proceso de Auditoría de gestión de modo que influya en el mejoramiento de los procesos en la florícola SANBEL FLOWERS?	Fortalezas Debilidades Proceso de la Auditoría	Identificación, de desviaciones y áreas que necesitan mejorar.	Encuesta Encuesta Observación. Cuestionarios

Fuente: Propio

Elaborado por: Las Postulantes

## **2.5 Análisis e Interpretación de Resultados**

### ***2.5.1 Entrevista Dirigida a Los Directivos De “SAN BEL FLOWERS”***

#### **“FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS”**

##### **GERENTE GENERAL**

- 1. ¿Usted piensa que el producto que comercializa la Florícola “SANBEL FLOWERS” satisface las necesidades y expectativas de los clientes en un 100%?  
Si porque cumple con los estándares con la producción de la compañía.**
- 2. ¿Está convencido que el precio que se cobra por bonche al mercado internacional es el adecuado? ¿Por qué motivo?  
No es adecuado, porque el mercado no tiene una seguridad en el precio, varía de acuerdo a la época.**
- 3. ¿En qué área ha tenido algún inconveniente en el tiempo de su gestión, área administrativa, área financiera, o área técnica?  
Ninguna, debido a que la compañía es pequeña y los problemas son manejados por los encargados de cada departamento.**
- 4. ¿La Compañía en todo el tiempo de su gestión ha tenido algún problema de índole legal? ¿O con algún empleado de la Compañía?  
Ninguna, en realidad no habido ningún inconveniente por el cual se haya tenido que llegar a estancias legales**
- 5. ¿Cuál es la persona o departamento encargado de supervisar y realizar un control de calidad a los productos que comercializamos?  
En el campo jefe técnico y en postcosecha el Jefe Técnico.**

- 6. ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos que realice la reclutación del personal, de una manera adecuada para que trabaje en la Florícola “SANBEL FLOWERS”?**

No existe pero la reclutación de personal se lo evalúa en el departamento de contabilidad.

- 7. ¿Los objetivos planteados al principio del año 2009 se cumplieron a la finalización del año? Si, No, ¿por qué?**

Si porque las planificaciones de producción lograron ser las propuestas y necesarias para su comercialización.

- 8. ¿Al presentar la proforma presupuestaria anual en el último trimestre del año, se ha cumplido con lo presupuestado o no?**

Si se ha cumplido, la proforma estuvo bien diseñada.

- 9. ¿Piensa que la remuneración que se está pagando a los empleados es la adecuada?**

Si está de acuerdo a la ley, la remuneración que reciben es el básico más beneficios de ley.

- 10. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos y de funciones actualizado?**

No, no contamos con un manual de procedimientos ni funciones.

## FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS

### GERENTE ADMINISTRATIVO

- 1. ¿Usted piensa que el producto que comercializa la Florícola “SANBEL FLOWERS” satisface las necesidades y expectativas de los clientes? en un 100%?**

Claro que si, nuestra flor es de muy buena calidad y no hemos tenido reclamos de parte de nuestros clientes

- 2. ¿Está convencido que el precio que se cobra por bonche al mercado nacional e internacional es el adecuado? ¿Por qué motivo?**

No es el precio justo, ya que varía de acuerdo a la temporada, hay veces que sube hay veces que baja, no es estable.

- 3. ¿En qué área ha tenido algún inconveniente en el tiempo de su gestión, área administrativa, área financiera, o área técnica?**

Inconvenientes relevantes no, algún pequeño pero superable.

- 4. ¿La Compañía en todo el tiempo de su gestión ha tenido algún problema de índole legal? ¿O con algún empleado de la Compañía?**

Inconvenientes por los que se haya llegado a lo legal no, obviamente que si hay problemas pero superables internamente.

- 5. ¿Cuál es la persona o departamento encargado de supervisar y realizar un control de calidad a los productos que comercializamos?**

Para el área de cultivo el jefe técnico, y para la postcosecha jefe técnico, estas dos personas son las encargadas de verificar hasta el último momento el estado en que se envía la flor.

**6. ¿Existe un Departamento de Recursos Humanos que realice la reclutación del personal, de una manera adecuada para que trabaje en la Florícola “SANBEL FLOWERS”?**

No existe un departamento de recursos humanos, la entrevista se lo realiza en el departamento de contabilidad.

**7. ¿Los objetivos planteados al principio del año 2009 se cumplieron a la finalización del año?**

Después de obtener resultados al finalizar el periodo se puede decir que si cumplieron los objetivos, de otra manera la empresa ya no pudiera continuar.

**8. ¿Al presentar la proforma presupuestaria anual en el último trimestre del año, se ha cumplido con lo presupuestado o no?**

Si, fue diseñada tomando en consideración a la del año anterior.

**9. ¿Piensa que la remuneración que se está pagando a los empleados es la adecuada?**

Si, es la adecuada ya que está de acuerdo a la ley vigente, sueldo básico más beneficios de ley, décimos, utilidades y de vez en cuanto bonos.

**10. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos y de funciones actualizado?**

No, no contamos con manuales de procedimientos para ninguna área.

*2. 5.2 Entrevista Dirigida Al Personal Administrativo.*

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

**SR. CONTADOR**

- 1. ¿Considera Ud. Qué cuenta con un archivo adecuado para guardar toda la documentación importante de la Florícola?**

Sí, porque gracias al sistema con el que contamos podemos administrar de mejor manera la información.

- 2. ¿Cree que es necesario contratar a una asistente para que le ayude y le colabore en sus funciones?**

No, porque el sistema en red facilita el trabajo.

- 3. ¿En el año 2009 en el desarrollo de su trabajo ha encontrado alguna novedad importante, por correspondencia que se pasó por alto y no se tramitó?**

No, ninguno tenemos comunicación constante con el encargado de la finca.

- 4. ¿Lleva algún registro del control de los activos fijos de la compañía, vehículos, equipos de computación, armas, equipos de comunicación? Etc?**

Sí, todos los activos fijos están inventariados, de esta manera se puede mantener un control y se sabe con que se cuenta para nuestras labores.

- 5. ¿Cuenta con respaldos de toda la información que maneja en la computadora, cada qué tiempo guarda o saca un respaldo de la información importante de la computadora?**

Si el respaldo se lo saca mensualmente con la finalidad de salvaguardar la información de la finca.

**6. ¿Se ha suscitado algún inconveniente con las agencias de carga, proveedores o con el despacho oportuno de flor?**

No, ningún tipo de problemas todo se lo realiza con tiempo.

**7. ¿Considera que el sistema FÉNIX el cual usted utiliza es confiable?**

Si, es rápido funcional, emite repostes rápidos es fácil la utilización.

**8. ¿Para qué es utilizado el sistema FÉNIX?**

Estados financieros, compras, ventas, pagos, cobros, facturación y otros.

**9. Posee clave personalizada para ingresar a la computadora y al sistema FÉNIX**

En lo que corresponde a mi computadora si la tengo.

**10. ¿Está conforme con la remuneración que percibe?**

Si, está acorde a nuestro trabajo y al tamaño de la florícola.

## **FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

### **SECRETARIA GENERAL**

- 1. ¿Considera Ud. Que cuenta con un archivo adecuado para guardar toda la documentación importante de la Florícola?**

Si, ya que el sistema contable que se maneja también facilita nuestro trabajo

- 2. ¿Cree que es necesario contratar a una asistente para que le ayude y le colabore en sus funciones?**

Si ya que mediante una asistente manejar de forma más adecuada el manejo de la información de manera eficiente y eficaz.

- 3. ¿En el año 2009 en el desarrollo de su trabajo ha encontrado alguna novedad importante, por correspondencia que se pasó por alto y no se tramitó?**

Novedad importante no, alguna leve que si se lo ha podido superar sin la ayuda de los superiores.

- 4. ¿Lleva algún registro del control de los activos fijos de la compañía, vehículos, equipos de computación, armas, equipos de comunicación etc.?**

Si se lleva un registro del control en lo que corresponde a los activos fijos.

- 5. ¿Cuenta con respaldos de toda la información que maneja en la computadora, cada qué tiempo guarda o saca un respaldo de la información importante de la computadora?**

Si se cuenta con respaldos de la información y cada mes se actualiza los programas y se saca el respaldo de la misma

**6. ¿Se ha suscitado algún inconveniente con las agencias de carga, proveedores o con el despacho oportuno de flor?**

Si, a veces con los proveedores cuando no nos abastecen inmediatamente con los productos y en cuanto a las agencias ninguna

**7. ¿Cree que el sistema FÉNIX el cual usted utiliza es confiable?**

Si, es un sistema muy ágil, no hemos tenido ningún tipo de problemas en cuanto a este sistema.

**8. Para qué es utilizado el sistema FÉNIX?**

El sistema es utilizado básicamente para registrar todas las operaciones y transacciones de la empresa, como compras ventas, pagos, cobros, reportes, reportes en general.

**9. Posee clave personalizada para ingresar a la computadora y al sistema FÉNIX**

Si todos los computadores poseen claves para cada usuario.

**10. ¿Está conforme con la remuneración que percibe?**

Si, aun que si hubiera algún tipo de incentivo sería mejor.

## **FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

### **BODEGUERO**

- 1. ¿Considera Ud. Que cuenta con un archivo adecuado para guardar toda la documentación importante de la Florícola?**

Si, todas las entradas y salidas las tengo en kardex y archivadas.

- 2. ¿Cree que es necesario contratar a una asistente para que le ayude y le colabore en sus funciones?**

En realidad no, ya que la bodega no es muy grande y tengo el tiempo suficiente para todas mis labores.

- 3. ¿En el año 2009 en el desarrollo de su trabajo ha encontrado alguna novedad importante, por correspondencia que se pasó por alto y no se tramitó?**

No, ninguna.

- 4. Lleva algún registro del control de los activos fijos de la compañía, vehículos, equipos de computación, armas, equipos de comunicación. Etc?**

Si, las herramientas para el desarrollo de las actividades de cultivo y postcosecha están registradas.

- 5. Cuenta con respaldos de toda la información que maneja en la computadora, cada qué tiempo guarda o saca un respaldo de la información importante de la computadora?**

Tengo una computadora pero no tiene ningún sistema contable, los registros lo realizo en kárdex y cada mes emito un reporte al jefe administrativo.

**6. ¿Se ha suscitado algún inconveniente con las agencias de carga, proveedores o con el despacho oportuno de flor?**

Trabajo más con proveedores pero no he tenido ningún inconveniente.

**7. ¿Piensa que el sistema FÉNIX el cual usted utiliza es confiable?**

No sé, porque no lo utilizo.

**8. Para qué es utilizado el sistema FÉNIX**

No lo utilizo.

**9. Posee clave personalizada para ingresar a la computadora y al sistema FÉNIX**

No, mi computador únicamente sirve para registros no muy importantes.

**10. ¿Está conforme con la remuneración que percibe?**

La remuneración es de acuerdo a la ley pero por el riesgo que tenemos si debería ser un poco más alta.

## FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS

### SECRETARIA COMERCIALIZADORA

- 1. ¿Considera Ud. Que cuenta con un archivo adecuado para guardar toda la documentación importante de la Florícola?**

Sí, todos los documentos de mis actividades tienen una adecuada administración

- 2. ¿Cree que es necesario contratar a una asistente para que le ayude y le colabore en sus funciones?**

Si sería bueno ya que a veces el tiempo para realizar mis actividades es muy corto debido a que tengo que salir a verificar la producción.

- 3. ¿En el año 2009 en el desarrollo de su trabajo ha encontrado alguna novedad importante, por correspondencia que se pasó por alto y no se tramitó?**

Todo las novedades sean importantes o no son transmitidas para evitar futuros inconvenientes.

- 4. Lleva algún registro del control de los activos fijos de la compañía, vehículos, equipos de computación, armas, equipos de comunicación. Etc?**

El departamento de contabilidad

- 5. ¿Cuenta con respaldos de toda la información que maneja en la computadora, cada qué tiempo guarda o saca un respaldo de la información importante de la computadora?**

Claro los respaldos se los obtiene mensualmente

**6. ¿Se ha suscitado algún inconveniente con las agencias de carga, proveedores o con el despacho oportuno de flor?**

Mi trabajo es mas con las agencias de viajes pero en realidad no he tenido inconveniente.

**7. ¿Piensa que el sistema FÉNIX el cual usted utiliza es confiable?**

Si es muy rápido y bueno, muy confiable.

**8. Para qué es utilizado el sistema FÉNIX?**

Para reportes, registro de ventas, clientes, registro de saldos de bodega.

**9. Posee clave personalizada para ingresar a la computadora y al sistema FÉNIX**

Sí, mi computadora tiene clave personal nadie puede ingresar sin mi autorización.

**10. ¿Está conforme con la remuneración que percibe?**

Si estoy de acuerdo a un que si hubiera un incremento sería un incentivo.

**Análisis:**

A través de la entrevista realizada al personal administrativo de SAN BELL FLORWERS, se puede determinar qué:

La empresa cuenta con el sistema contable FÉNIX, considerado por sus empleos confiable, pero no todas las áreas están enlazadas.

Los procesos que realiza el personal administrativo está acorde a al volumen de producción de la finca, cada uno realiza actividades específicas y cuenta con el tiempo suficiente, razón por la cual se puede determinar que el personal es suficiente para las labores a ellas encomendadas.

La mayoría del personal está conforme con la remuneración que percibe, mientras que la otra parte considera que debería haber un incremento en su sueldo, considerando que el recurso humano debe estar motivado para sus actividades y de esta manera contribuya al logro de metas y objetivos.

La Compañía no cuenta con un manual de funciones para los tres departamentos.

### 2.5.3 Encuesta Dirigida al Personal Operativo.

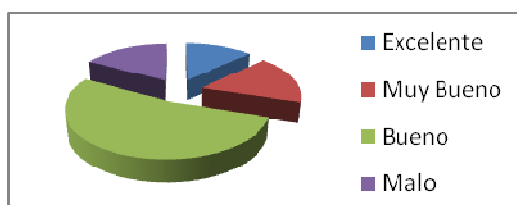
1.- ¿Cómo considera la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en SAN BELL FLOWERS?

**TABLA N° 2.1**  
**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	13%
Muy Bueno	4	17%
Bueno	34	53%
Malo	4	17%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.1**  
**DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 13% del personal opina que la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en SAN BEL FLOWERS fue excelente, el 17% considera que fue muy buena; mientras que el 17% se pronuncia diciendo que la información fue mala.

La información que provee al personal que ingresa a laborar, no es suficiente para que el individuo se adapte adecuadamente al ambiente laboral, y obviamente este aspecto es negativo impide que el trabajador desempeñe adecuadamente su trabajo.

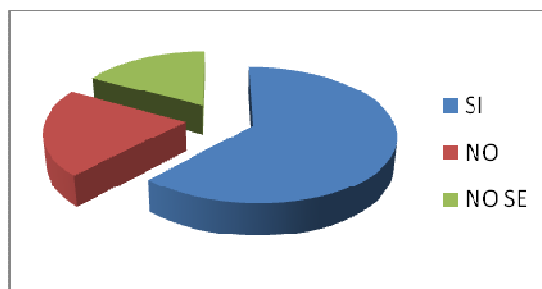
2.- ¿La Entidad dispone del personal operativo necesario para realizar adecuadamente sus actividades?

**TABLA N° 2.2**  
**NÚMERO DE PERSONAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	62%
NO	10	21%
NO SE	8	17%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N° 2.2**  
**NÚMERO DE PERSONAL**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

### **Análisis e Interpretación:**

El 62% del personal opina que la entidad SI dispone del personal necesario en número, para realizar adecuadamente las actividades, el 21% considera que NO; mientras que el 17% del personal operativo desconoce este aspecto.

Con la información obtenida se deduce que la entidad dispone del número de empleados, suficiente para cumplir sus labores. Constituyéndose una ventaja para la entidad, sin embargo los directivos deben considerar que la permanencia del personal se logra con una debida planificación, misma que evitará la rotación de los mismos.

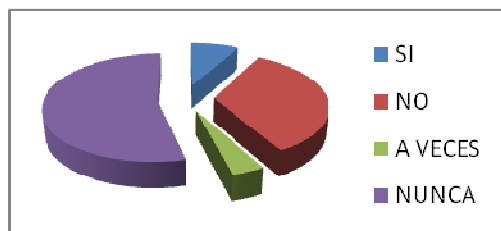
### 3.- ¿Ha tenido algún inconveniente de importancia con su Jefe Directo?

**TABLA N° 2.3**  
**COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	8%
NO	16	34%
A VECES	2	4%
NUNCA	26	54%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N° 2.3**  
**COMUNICACIÓN CON SUS SUPERIORES**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

Del total de encuestados el 8% responde SI haber tenido inconvenientes con su jefe directo, el 34% manifiesta No haber tenido ninguna clase de problemas graves, el 4% a veces y un 54% nunca ha tenido problemas.

Existe un considerable que SI tiene problemas con su jefe inmediato siendo una falencia en la comunicación, impidiendo que se cumplan satisfactoriamente las labores y creando un ambiente de trabajo poco agradable.

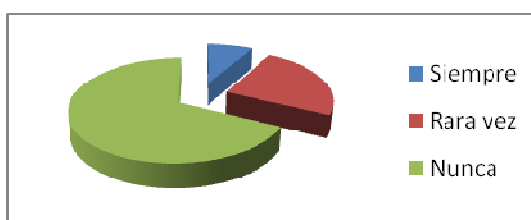
4.- ¿Se le informa a usted las actividades que debe realiza oportunamente por escrito ?

**TABLA N° 2.4**  
**DESIGNACIÓN DE LABORES DE PRODUCCIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>Siempre</b>	8	17%
<b>Rara vez</b>	24	50%
<b>Nunca</b>	16	33%
<b>TOTAL</b>	48	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Las Postulantes

**GRÁFICO N° 2.4**  
**DESIGNACIÓN DE LABORES DE PRODUCCIÓN**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Las Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

Del total de los encuestados el 50% afirma que rara vez se le informa oportunamente y de manera escrita las actividades que debe realizar, el 17% siempre y un 33% nunca.

Las encuestas permiten deducir que al entidad no emplea mecanismos adecuados, ya que no se comunica oportunamente las labores a realizarse; la eficiencia y eficacia en el desempeño de los trabajadores no solo depende de la correcta capacitación sino también de difundirlas de manera escrita para un mejor entendimiento que a la larga dará como resultado optimización de tiempo y recursos.

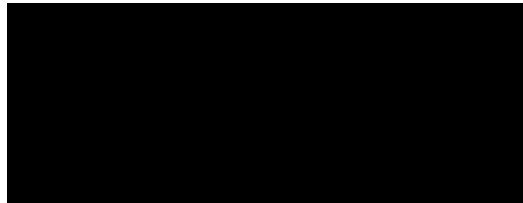
**5.- ¿Ha sufrido algún tipo de enfermedad derivada de la actividad que realiza en la Florícola?**

**TABLA N° 2.5**  
**PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>MATERIALES</b>
SI	5	1%
NO	43	99%
TOTAL	48	100%

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Las Postulantes

**GRÁFICO N° 2.5**  
**PREVENCIÓN DE ENFERMEDADES**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Las Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

Las encuestas aplicadas reflejan que tan solo el 1% ha sufrido alguna enfermedad producto de las actividades que realiza en la florícola, mientras que el 99% manifiesta no haber sufrido ningún tipo de enfermedad.

La empresa provee a las personas del área operativa la protección necesaria para realizar las actividades, lo cual es un aspecto muy importante ya que la empresa se preocupa por la salud del personal y de esta manera se pueden obtener mejores rendimientos y se evita la ausencia parcial del trabajador.

6.- ¿Se le proporciona las herramientas y materiales adecuados para el cumplimiento de su trabajo?

TABLA N° 2.6

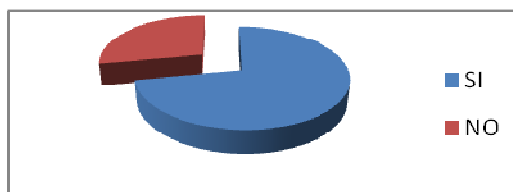
SUMINISTROS DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	42	87%
NO	6	13%
TOTAL	48	100%

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

GRÁFICO N° 2.6

SUMINISTROS DE HERRAMIENTAS Y MATERIALES



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

De las encuestas realizadas el 87% del personal considera que SI se le proporciona materiales adecuadas y el 13% opina que NO.

Se puede apreciar que la mayor parte de los encuestados considera tener las herramientas adecuadas y en forma oportuna lo cual permite optimizar tiempo dentro del proceso productivo, agilizando a si la ejecución del trabajo en el área operativa; sin embargo esto podría considerarse como una ventaja siempre y cuando se complemente con la debida designación, coordinación y cumplimiento de las tareas de trabajo, dicho aspecto debería constituirse en un compromiso de todos los integrantes de la entidad.

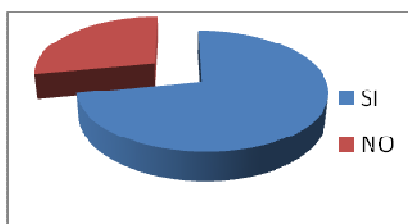
**7.- ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Florícola?**

**TABLA N° 2.7**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SI</b>	3	7%
<b>NO</b>	42	87%
<b>A VECES</b>	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N° 2.7**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

Del total de encuestados el 87% afirma que NO han recibido capacitación por parte de la florícola, el 7% dice que SI y el 6% a veces.

Se puede determinar que existe desigualdad en el desarrollo de conocimientos dentro del personal operativo que labora en SAN BELL FLOWERS, debido a que la capacitación no se la da a todo el personal, dando como resultado que el trabajador no alcancen un nivel de desempeño apropiado provocando el descenso de la productividad y por ende la colaboración con el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.

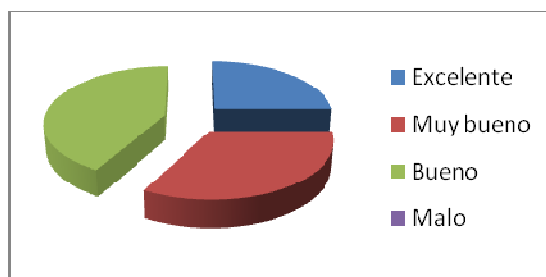
## 8.- ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros?

**TABLA N° 2.8**  
**RELACIÓN LABORAL**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	25%
Muy Bueno	16	33%
Bueno	20	42%
Malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N° 2.8**  
**RELACIÓN LABORAL**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

### **Análisis e Interpretación:**

El 25% del personal considera que la relación con sus compañeros es Excelente, el 33% considera que es Muy Buena; el 42% opina que es buena y el 0% que es Mala. Los encuestados afirman que la relación laboral ente personal del área es buena.

Resulta importante fomentar y conservar el compañerismo dentro de la empresa, ya que el trabajo en equipo permite a los integrantes interactuar entre si y demostrar resultados positivos del esfuerzo coordinado. La satisfacción del recurso humano constituye un aspecto positivo que se refleja en el buen desempeño laboral.

## “FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS”

### 2.5.4 Encuesta Dirigida a Proveedores

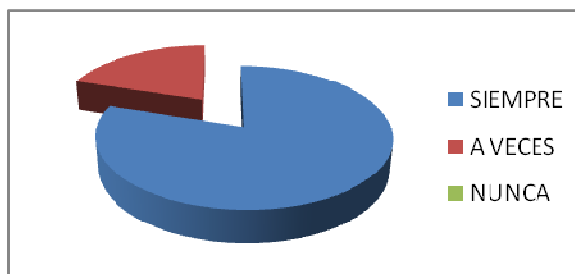
1.- ¿Los pedidos son entregados en la fecha solicitada por la florícola?

**TABLA N° 2.9**  
**PUNTUALIDAD EN PEDIDOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	80%
AVECES	2	20%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.9**  
**PUNTUALIDAD EN PEDIDOS**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 80% de los proveedores manifiestan entregar puntualmente los pedidos, mientras que un 20% manifiestan que el A veces, y un 0% nunca.

Es muy importante la labor de los proveedores, ya que los materiales especialmente para producción llegan a tiempo y la producción continúa sin problemas.

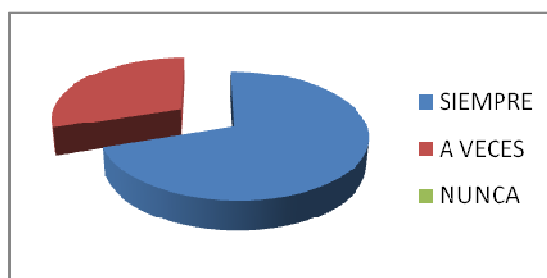
## 2.- ¿La finca cancela sus obligaciones a tiempo?

**TABLA N° 2.10**  
**OBLIGACIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	7	70%
AVECES	3	30%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.10**  
**OBLIGACIONES**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

### **Análisis e Interpretación:**

El 70% de los proveedores manifiestan que la florícola cancela sus obligaciones a tiempo, mientras que un 3% manifiestan que el A veces, y un 0% nunca.

Cancelar las obligaciones a tiempo muestra estabilidad económica, los resultados indican el lado positivo de la compañía.

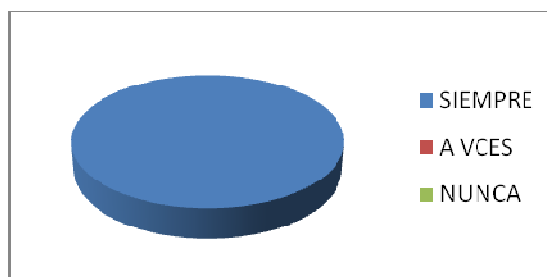
### 3.- ¿Se despacha los productos que solicita la empresa?

**TABLA N° 2.11**  
**PRODUCTO SOLICITADO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	100%
AVECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.11**  
**PRODUCTO SOLICITADO**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 100% de los proveedores manifiestan que entregan el producto solicitado, un 3% manifiestan que el A veces, y un 0% nunca.

Los proveedores conocen que no puede haber cambio de productos especialmente en productos para la producción, no se dan estos casos.

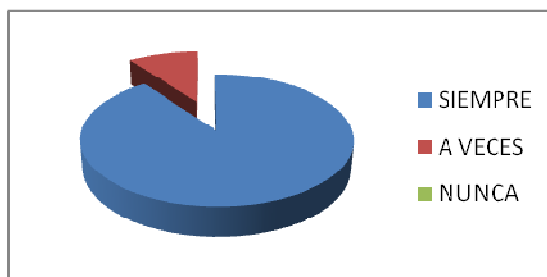
#### 4.- ¿Mantiene comunicación constante con el personal de adquisiciones?

**TABLA N° 2.12**  
**COMUNICACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	90%
AVECES	1	1%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.12**  
**COMUNICACIÓN**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El resultado muestra que un 90% de los proveedores siempre están en comunicación, tan solo un 1% manifiestan que el A veces, y un 0% nunca.

La comunicación es muy importante para el correcto desarrollo de las actividades, el resultado muestra que hay una excelente comunicación entre proveedores y empresa.

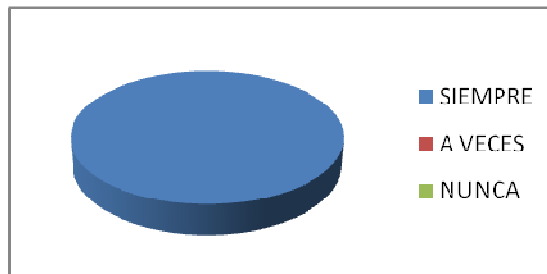
**5.- ¿El producto es garantizado por parte de su fabricante?**

**TABLA N° 2.13  
GARANTÍA DE PRODUCTOS**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	10	100%
<b>AVECES</b>	0	0%
<b>NUNCA</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.13  
GARANTÍA DE PRODUCTOS**



**Fuente:** Encuesta al personal operativo  
**Elaborado por:** Las Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 100% de los proveedores manifiestan que el producto es garantizado, el 0% a veces y el =% ofrece garantía.

La calidad de los materiales es indispensable para obtener un producto final muy bueno, según los resultados arrojados los proveedores ofrecen todas las garantías en sus productos.

## “FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS”

### 2.5.5 Encuesta dirigida a Clientes

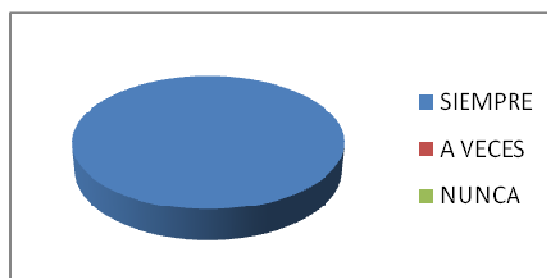
#### 1.- ¿Los pedidos están acorde a sus necesidades?

**TABLA N° 2.14**  
**PEDIDOS DE CLIENTES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	100%
AVECES	0	0%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.14**  
**PEDIDOS DE CLIENTES**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 100% de los clientes tienen sus pedidos acorde a sus necesidades, el 0% a veces y un 0% nunca

Todos los clientes realizan sus pedidos de acuerdo a sus necesidades, la florícola presenta su disponibilidad para la elaboración de pedidos.

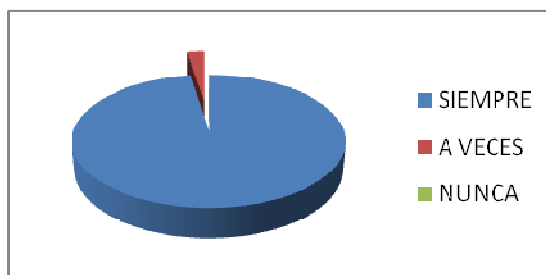
## 2.- ¿La flor es de buena calidad y satisface a sus clientes?

**TABLA N° 2.15**  
**CALIDAD DEL PRODUCTO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	80%
AVECES	2	2%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.15**  
**CALIDAD DEL PRODUCTO**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

### **Análisis e Interpretación:**

El 80% manifiestan que siempre la flor es de buena calidad, el 2% a veces y un 0% nunca

La mayoría de clientes están satisfechos con la calidad de la flor, esto se debe a que la florícola tiene variedades Premium que gusta mucho a los clientes.

### 3.- ¿El embarque llega en el día y la hora establecida?

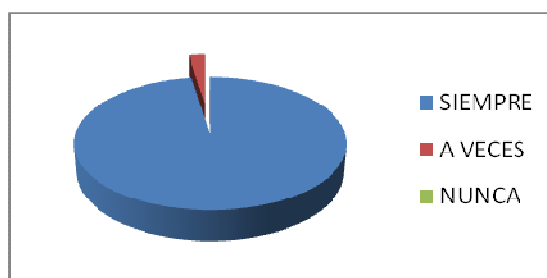
**TABLA N° 2.16**  
**PUNTUALIDAD DEL PEDIDO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	80%
AVECES	2	2%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo

Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.16**  
**PUNTUALIDAD DEL PEDIDO**



Fuente: Encuesta al personal operativo

Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El 80% indican que el pedido llega siempre en la hora y el día pactado, el 2% a veces y un 0% nunca.

Según los resultados obtenidos la finca cumplen con la fecha del pedido, siendo muy importante para mantener la fidelidad de los clientes.

#### 4.- ¿Existe comunicación constante con el departamento de ventas?

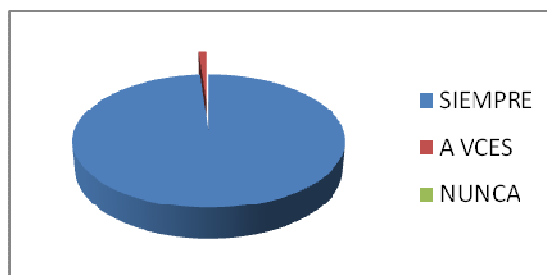
**TABLA N° 2.17**  
**COMUNICACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	90%
AVECES	1	1%
NUNCA	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo

Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.17**  
**COMUNICACION**



Fuente: Encuesta al personal operativo

Elaborado por: Las Postulantes

#### **Análisis e Interpretación:**

El resultado muestra que el 90% mantienen siempre comunicación con la florícola, el 10% a veces, y un 0% nunca.

La comunicación es un factor importante para la comercialización de las rosas, debe haber una buena relación entre comercializadora y cliente.

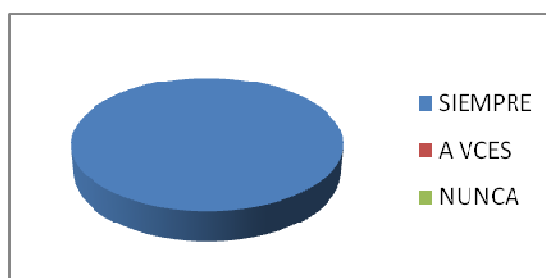
**5.- ¿El empaque de la flor es adecuado, para mantener la belleza de la flor?**

**TABLA N° 2.18**  
**EMPAQUE DE FLOR**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>SIEMPRE</b>	10	1000%
<b>AVECES</b>	0	0%
<b>NUNCA</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**GRÁFICO N°2.18**  
**EMPAQUE DE LA FLOR**



Fuente: Encuesta al personal operativo  
Elaborado por: Las Postulantes

**Análisis e Interpretación:**

El 100% de clientes indican que el empaque de la flor es adecuado, el 0% a veces, y un 0% nunca.

La florícola cumple con un requisito muy importante para el envío del producto, el cliente está conforme con el empaque de la flor, se debe mantener así para evitar pérdida de clientes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

- En base a los resultados obtenidos en las entrevistas se puede señalar que existen deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en la entidad, ya que no existen manuales de procedimientos y funciones para una adecuada ejecución de procesos en todas las áreas de la empresa.
- Se establece también que la compañía no posee un departamento de Recursos Humanos quien se ocupe de la administración de este constituyéndose un factor negativo ya que el talento humano es uno de los más importantes para la consecución de metas y objetivos.
- Los objetivos y visión de la empresa deben recordarse a todos quienes conforman la empresa para que las metas y objetivos de la entidad sean alcanzadas a su entera satisfacción.
- La empresa cuenta con un sistema contable adecuado y confiable, sin embargo no todos los departamentos están enlazados a éste como por ejemplo el departamento de bodega, el cual realiza ingresos y egresos de forma manual.
- La calidad de la flor es muy buena, ya que tiene mucha demanda en el exterior.

**Recomendaciones:**

- Los directivos deberían considerar la creación de manuales de procedimientos y funciones para todas las áreas, que describan de manera precisa las actividades que deben realizar los encargados.
- Se deberían crear un departamento de Recursos Humanos que esté a cargo de su gestión y de esta manera promover el desarrollo profesional y humano de los integrantes de la florícola SANBEL FLOWERS.
- Mantener reuniones periódicas de trabajo entre gerencia y empleados nuevos, para que tengan conocimiento de los objetivos de la entidad, y fortalecer el desempeño laboral entre cada uno de los que conforman la empresa.
- Se debería enlazar el sistema contable al área de bodega y capacitar al encargado de manera que se determine con precisión el stock de materiales e insumos y por ende aprovechar las ventajas del programa.
- Se recomienda buscar nuevos mercados tanto nacionales o internacionales para aprovechar la calidad de la flor.

## **CAPÍTULO III**

### **3 DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **3.1. Introducción**

La propuesta tiene como finalidad realizar un examen a las tres áreas de la Florícola SANBEL FLOWERS: administración, producción, comercialización y ventas, y determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con las que se realizaron las actividades desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

Se puede manifestar que, con el examen que se va aplicar a cada una de las actividades que se generan dentro de la florícola se determinarán las irregularidades que afectan al cumplimiento de los objetivos planteados por la empresa.

A través de la aplicación de la Auditoría de Gestión en la florícola se podrá utilizar adecuadamente los recursos disponibles, mejorando todos los procesos especialmente de gestión; por esa razón consideramos necesario y factible la ejecución de la Auditoría en la florícola Sanbel Flowers de la ciudad de Latacunga parroquia Aláquez.

#### **3.2 Justificación**

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento gerencial que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conocer el grado de cumplimiento de la gestión,

proporcionando dinamismo que la conduce hacia la consecución de metas y objetivos.

La Auditoría de Gestión será de gran utilidad para poder medir el nivel de cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, equidad en la consecución de las metas, objetivos propuestos, al igual que la adecuada utilización de todos los recursos que posee la florícola, al mismo tiempo va a permitir evaluar el desenvolvimiento de todo el personal que labora dentro de la empresa Sanbel Flowers de la ciudad de Latacunga, parroquia Aláquez.

Por lo tanto la Auditoría de Gestión en la florícola Sanbel Flowers, permitirá obtener aspectos positivos que permitirán a los directivos tomar las mejores decisiones de manera oportuna y eficiente, las mismas que facilitaran el cumplimiento de metas y objetivos planteados por la compañía.

### **3.3. Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Ejecutar una Auditoría de Gestión en la florícola SANBEL FLOWERS, Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Aláquez a fin de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales a través de la eficiencia, eficacia y economía.

#### ***Objetivos Específicos***

- ✓ Determinar la situación real de la florícola, aplicando técnicas de evaluación, para determinar áreas críticas.

- ✓ Obtener evidencias suficientes y competentes durante el proceso de Auditoría para emitir un informe final.
- ✓ Elaborar un informe de Auditoría que incluya conclusiones y recomendaciones, y a través de estos colaborar en el mejoramiento de errores detectados en la Compañía.

### **3.4 Diseño de la Propuesta**

El desarrollo del presente trabajo se lo realizará con datos reales otorgados por la Compañía, se analizará los tres departamentos: Administrativo, Producción, Comercialización y Ventas en donde se podrá dar a conocer la situación actual de la empresa con la aplicación de la Auditoría de Gestión.

De la misma manera en base a los resultados encontrados durante la Auditoría de Gestión se planteará y se podrá emitir conclusiones y recomendaciones para cada departamento, el mismo que fortalecerá el cumplimiento de sus objetivos.

La Auditoría de Gestión tiene como finalidad determinar falencias en cada departamento. Se describe a continuación como se desarrollará la Auditoría.

#### **1. Planeación.**

- Fuente de estudio
- Investigación preliminar
- Preparación del proyecto de Auditoría de Gestión
  - ✓ Propuesta técnica
- Diagnostico preliminar

## **2. Instrumentación**

- Recopilación de información
- Técnicas de recolección
  - ✓ Investigación documental
  - ✓ Observación directa
  - ✓ Entrevista
  - ✓ Cuestionario
- Indicadores
- Papeles de trabajo
- Evidencia
- Índices

## **3. Examen**

- Propósito
- Procedimiento
- Técnicas de análisis
- Formulación del diagnóstico

## **4. Informe**

- Lineamientos generales para su preparación
- Presentación del informe



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

# CASO PRÁCTICO

## AUDITORÍA DE GESTIÓN

### A LA FLORÍCOLA

#### "SANBEL FLOWERS" Cía. Ltda.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

---

# **FASE I**

# **PLANEACIÓN DE AUDITORÍA**

---



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Dirección:** Parroquia Aláquez, Barrio Laigua de Maldonado sector puente de Aláquez

**Naturaleza del trabajo:** **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>13/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>14/10/2010</b>

---



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)



## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

### **GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

#### **APL 10 Administración de la Auditoría**

- 11 Contrato de Servicios.
- 12 Propuesta de Servicios.
- 13 Siglas a Utilizar por los Integrantes del Equipo.
- 14 Cronograma del Trabajo.
- 15 Marcas de Auditoría.
- 16 Personal de Clientes con Quienes Debemos Coordinar el Trabajo.

#### **APL 20 Planificación Estratégica**

- 21 Memorándum de Planificación.
- 22 Conocimiento del Entorno
- 23 Definición de Componentes
- 24 Evaluación Preliminar del Riesgo
- 25 Matriz de Evaluación Preliminar del Riesgo

#### **APL 30 Planificación Específica**

- 31 Memorándum de Planificación
- 32 Evaluación de la Estructura del Control Interno (CCI)
- 33 Matriz de Evaluación y Calificación del Riesgo
- 34 Plan de Muestreo de la Auditoría.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)



## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

### **GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL ARCHIVO DE PLANIFICACIÓN**

35 Programas Específicos de Auditoría

36 Informe sobre la Evaluación de la Estructura del Control Interno.

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>13/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>14/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
11  
1/2**

## **11 Contrato de Servicios**

### **CONTRATO DE AUDITORÍA CONTRATACIÓN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

En la ciudad de Latacunga, a los veinte días del mes de octubre del 2010, se procede a celebrar el presente contrato de prestación de servicios entre el GRUPO DE INVESTIGACIÓN TAPIA & TAPIA , a quien en lo sucesivo se le denominará "la contratada" representada por la Egresada Maribel Tapia en calidad de Coordinadora y por otra parte el señor Dr. Patricio Sánchez, GERENTE GENERAL DE LA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS, de la ciudad de Latacunga, a quien en lo sucesivo se le denominará el "contratante del servicio", de conformidad con las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA**

**OBJETO DEL CONTRATO.-** La empresa contratada de servicio, se compromete a realizar el trabajo de Auditoría de Gestión a la, LA FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS, correspondiente al año 2009, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirla satisfactoriamente, así como guardar una conducta recta e intachable, para lo cual el contratante del servicio se compromete a dar todas las facilidades necesarias para la realización del trabajo.

#### **SEGUNDA**

**HONORARIOS.-** En vista de que la aplicación de la Auditoría de Gestión, es un requisito para la obtención del Título Profesional, no incluye honorarios; su ejecución se lo realizará según lo estipulado durante el cronograma de trabajo..

#### **TERCERA**

**PLAZO.-** La duración del presente contrato es de TRES MESES, a partir de la firma de este contrato. Si por causa mayor no se cumpliere en el plazo estipulado se le concederá a



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
11  
2/2**

la contratante un plazo extraordinario de QUINCE DÍAS, si en este plazo no entregare el informe respectivo se dará por terminado unilateralmente dicho contrato.

#### **CUARTA**

**RESCISIÓN.-** El contratante del servicio, tendrá las facultades de verificar si los servicios objeto de este contrato, se están ejecutando por la contratada de servicio de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato, en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo por parte de la contratada de servicio, dará lugar a la rescisión del presente contrato lo que será comunicado por escrito.

#### **QUINTA**

**PRINCIPIOS LEGALES.-** Las partes convienen someterse para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo que dispone la Ley vigente relativa a este tipo de contrataciones.

Leído por ambas partes, y enterados de valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad en Latacunga a los veinte días de octubre del 2010.

POR EL CLIENTE  
SANBEL FLOWERS

POR EL AUDITOR  
TAPIA & TAPIA G.I

Dr. Patricio Sánchez  
**GERENTE GENERAL**

Egda. Maribel Tapia  
**COORDINADORA**

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>25/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>26/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
1/11**

## **12 PROPUESTA DE SERVICIOS**

Latacunga, 20 de Octubre del 2010

Dr.

Patricio Bolívar Sánchez Yánez

**GERENTE GENERAL DE SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial y atento saludo de quienes suscriben la siguiente propuesta técnica con la finalidad de dar a conocer los antecedentes que hacen el Grupo de Investigación TAPIA & TAPIA.

TAPIA & TAPIA, está conformada por las señoritas: Tapia Sánchez Aída Maribel y Tapia Sánchez Gladys Gabriela, egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi quienes van a realizar la Auditoría de Gestión de la ciudad de Latacunga, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

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

**FIRMA TAPIA & TAPIA Auditores Independientes.**

- |                                 |          |             |
|---------------------------------|----------|-------------|
| • Tapia Sánchez Aída Maribel    | Egresada | Reg. N° 001 |
| • Tapia Sánchez Gladys Gabriela | Egresada | Reg. N° 002 |



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
2/11**

## **ASESORÍA LEGAL**

Lic. Guadalupe Dolores Bonilla Rivera Msc.  
Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

A continuación les presentamos nuestra propuesta de servicios:

### **OBJETIVOS**

1. Evaluar los principios de control interno utilizados y de las estimaciones importantes hechas por la administración.
2. Presentar un informe que contenga una opinión de la gestión administrativa de la compañía y los resultados de sus operaciones.
3. Establecer la existencia de instancias de incumplimiento de las normas legales que sean aplicables en la entidad auditada que distorsionen significativamente la situación de la compañía.

### **NATURALEZA**

Nuestra firma realizará una Auditoría de Gestión en la que se incluirá una planeación adecuada, obtención de evidencia objetiva y suficiente para expresar conclusiones y recomendaciones.

### **ALCANCE**

Se auditará el periodo correspondiente al año 2009, a quienes están a cargo de la Administración de la Florícola SANBEL FLOWERS.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
3/11**

Nuestra responsabilidad será emitir conclusiones y recomendaciones sobre dicha administración, basada en nuestra Auditoría.

## **EVALUACIÓN**

La evaluación se lo realizará través de un muestreo representativo las actividades de la compañía, comparando con los registros y documentación respectiva. Para lo cual se:

Analizará el fiel cumplimiento de las disposiciones legales, laborales, reglamentarias y estatutarias en todas las actividades de la compañía. Confiamos haber planteado en la propuesta un enfoque y un alcance del trabajo que se adecúe a vuestras necesidades y responde a la filosofía de servicios profesionales de alto valor agregado.

## **RECURSOS NECESARIOS**

### **HUMANOS:**

Director: Lic. Msc. Guadalupe Dolores Bonilla Rivera

Investigadoras: Srta. Aída Maribel Tapia Sánchez

Tlga. Gladys Gabriela Tapia Sánchez

### **MATERIALES**

- Equipo Técnico
- Carpetas
- Papel boon
- Esferos
- Lápiz bicolor
- Borrador Memory Flash

### **FINANCIEROS**

- Transporte
- Alimentación
- Imprevistos



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
4/11**

Latacunga, 17 de octubre 2010

Dr.

Patricio Bolívar Sánchez Yánez

**GERENTE GENERAL DE SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

Presente.-

De nuestra consideración:

A través de la Presente tengo el honor de presentarle La hoja de vida del Grupo de investigación de Auditoría T&T, quienes serán los ejecutores del trabajo de Auditoría.

A continuación un Detalle del Curriculum Vitae de cada uno de los integrantes del equipo de investigación.

Muy Atentamente,

Srta. Maribel Tapia

**Egresada**

C.I. 050288254-1

Elaborado por:	<b>T. &amp; T</b>	Fecha:	<b>27/10/2010</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>28/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
5/11**

**RECURSOS HUMANOS**  
**AUDITOR COORDINADOR**

**DATOS PERSONALES**

**NOMBRES:** Aída Maribel  
**APELLIDOS:** Tapia Sánchez  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 050288254-1  
**FECHA DE NACIMIENTO** 04 de marzo 1983  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**DOMICILIO:** Cdla. Jardines de Locoa  
**TELÉFONO:** 084979078

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

**PRIMARIA:** Escuela Fiscal "14 de Abril"  
**SECUNDARIA:** Instituto Tecnológico "Victoria Vásquez Cuví"  
Bachiller en Contabilidad  
**SUPERIOR:** Instituto Tecnológico "Victoria Vásquez Cuví"  
Universidad Técnica de Cotopaxi

**CURSOS REALIZADOS:** Actualización Tributaria.  
Documentación Mercantil  
Seminario de Marketing  
Suficiencia en Inglés



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
6/11**

## **RECURSOS HUMANOS**

### **AUDITOR OPERATIVO**

#### **DATOS PERSONALES**

**NOMBRES:** Gladys Gabriela  
**APELLIDOS:** Tapia Sánchez  
**CÉDULA DE IDENTIDAD:** 050307344-7  
**FECHA DE NACIMIENTO:** 17 de abril 1983  
**ESTADO CIVIL:** Soltera  
**DOMICILIO:** Cdla. Jardines de Locoá  
**TELÉFONO:** 087066032

#### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

**PRIMARIA:** Escuela Fiscal "14 de Abril"  
**SECUNDARIA:** Instituto Tecnológico "Victoria Vásquez Cuví"  
Bachiller en Contabilidad  
**SUPERIOR:** Instituto Tecnológico "Victoria Vásquez Cuví"  
Universidad Técnica de Cotopaxi

#### **CURSOS REALIZADOS:**

Actualización Tributaria.  
Documentación Mercantil  
Laboratorio de Costos  
Suficiencia en Inglés



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
7/11**

Latacunga, 17 de octubre 2010

Dr.

Patricio Bolívar Sánchez Yánez

**GERENTE GENERAL DE SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

Presente.-

De nuestra consideración:

Mediante la presente firma de Auditoría C&G Auditores Independientes comunica que el trabajo a desarrollarse se ejecuta de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA).

La Firma de Auditoría entrega el informe de Auditoría basado en las normas específicas, el mismo que se presentara de una manera clara y concreta para el uso respectivo que la florícola otorgue.

Atentamente,

---

**Maribel Tapia Sánchez  
Representante  
C.I. 050288254-1**

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>27/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>28/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
8/11**

Latacunga, 17 de octubre 2010

Dr.

Patricio Bolívar Sánchez Yánez

**GERENTE GENERAL DE SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio del presente queremos informarle que las labores de Auditoría será estrictamente profesionales, por lo que es importante dar a conocer que en la Florícola que Ud. acertadamente dirige, no existen allegados al Grupo de investigación de Auditoría, ni relación familiar alguna con ninguno de los miembros que conforman su entidad, y a la vez asegurar que los servicios prestados están sujetos al cumplimiento de las Normas de Auditoría.

Muy atentamente,

---

**Maribel Tapia Sánchez  
Representante  
C.I. 050288254-1**

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>27/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>28/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
9/11**

### **IDENTIFICACIÓN DE LA FIRMA DE AUDITORÍA**

**Nombre o Razón Social** : TAPIA & TAPIA Grupo de Investigación  
**RUC** : 0502882541001  
**Ciudad** : Latacunga  
**Fecha de constitución** : 15 de Octubre 2010  
**Dirección** : Cdla. Jardines de LocoA  
**Teléfono** : 2292 - 017  
**Correo Electrónico** : [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)  
**Representante Legal** : Aída Maribel Tapia Sánchez

---

**Maribel Tapia  
Representante  
C.I. 050288254-1**

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>27/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>28/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
12  
10/11**

**Florícola SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.**

Latacunga, 21 de Octubre del 2011

Estimado Dr. Patricio Sánchez

Esta carta es para confirmar nuestro acuerdo de la aplicación de una Auditoría de Gestión a las áreas de Administrativa, Producción, Comercialización y Ventas, para el periodo correspondiente a Enero-Diciembre 2009

El objetivo de nuestra Auditoría es expresar conclusiones y recomendaciones sobre el grado de cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos internos. Así como también se emitirá un informe de Auditoría con conclusiones y recomendaciones.

La aplicación de la Auditoría de Gestión va orientada al cumplimiento del control interno, a los procedimientos administrativos internos, y cumplimiento legal, para determinar si la entidad ha cumplido a cabalidad con las normas y disposiciones legales en el desarrollo de su actividad económica para determinar si los procedimientos y las medidas de control son las adecuadas y si están siendo aplicados de manera efectiva, nos complace informar por medio de la presente carta, nuestra aceptación y entendimiento de este contrato. La Auditoría se realizará de conformidad con las Normas Ecuatorianas de Auditorías NEA.

Para formar un criterio sobre el estudio, se realizará tantas pruebas y exámenes como sean necesarios y para obtener las evidencias necesarias que sustenten los hallazgos sobre asuntos de cumplimiento, para señalar cualquier deficiencia importante que se observe en el sistema de control interno y procesos administrativos.



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10**  
**12**  
**11/11**

Esperamos poder contar con la plena cooperación de su personal. Confiando en que ponga a disposición del equipo de Auditoría todos los registros, documentación y demás información que sea necesaria en relación con nuestra Auditoría.

Les rogamos que firmen, y devuelvan la copia adjunta de la presente carta como confirmación a la contratación de la AUDITORÍA DE GESTIÓN

Atentamente,

**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE INVESTIGACIÓN**

Elaborado por: <b>T.&amp;T</b>	Fecha: <b>25/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>26/10/2010</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**APL 10**  
**13**  
**1/1**

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

### 13 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO

N°	TAREAS	RESPONSABLE	CARGO	PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES			
				Semanas				Semanas				Semanas			
				1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta	1ra	2da	3ra	4ta
1	Planificación del trabajo	T&T	AUDITORES	■	■	■									
2	Visita Previa	T&T	AUDITORES				■								
3	Entrevista con el Gerente	T&T	AUDITORES				■	■							
4	Evaluación del Riesgo de Auditoría	T&T	AUDITORES					■	■						
5	Evaluación del control Interno	T&T	AUDITORES							■					
6	Obtención de Pruebas	T&T	AUDITORES								■				
7	Trabajo de Campo	T&T	AUDITORES								■	■	■		
8	Componente Producción	T&T	AUDITORES								■	■	■		
9	Componente Administración	T&T	AUDITORES								■	■	■		
10	Componente Ventas	T&T	AUDITORES								■	■	■		
11	Preparación del Informe	T&T	AUDITORES												■

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	25/10/2010
Revisado por:	G.B	Fecha:	26/10/2010



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 10**  
**14**  
**1/1**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

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

<b>SIGLAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CARGO</b>
<b>T&amp;T</b>	TAPIA&TAPIA	GRUPO DE INVESTIGACIÓN
<b>T.S.A.M</b>	TAPIA SÁNCHEZ AÍDA MARIBEL	JEFE DE EQUIPO
<b>T.S.G.G</b>	TAPIA SÁNCHEZ GLADYS GABRIELA	AUDITOR OPERATIVO
<b>G.D.B.R</b>	GUADALUPE DOLORES BONILLA RIVERA	SUPERVISOR

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>25/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>26/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017  
 FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10**  
**15**  
**1/1**

**15 CRONOGRAMA DEL TRABAJO**  
**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ACTIVIDADES	NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
	SEMANAS											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Visita preliminar a la Cía. Sanbel Flowers	■											
Recopilación de la Información		■	■									
Planificación				■	■							
Programación						■	■					
Elaboración de Papeles de Trabajo								■	■			
Ejecución del trabajo de Auditoría								■	■	■		
Revisión y Evaluación del Control Interno											■	
Comunicación de Resultados											■	
Discusión del borrador de informe												■
Resultados del Examen de Auditoría												■

Elaborado por: <b>T.&amp;T</b>	Fecha: <b>27/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>28/10/2010</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

APL 10  
16  
1/1

16 MARCAS DE AUDITORÍA  
Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN

SÍMBOLO	DESCRIPCION
√	Comprobado
∟	Rastreado
^	Indagado
Σ	Cálculos
↔	Conciliado
/	Confirmaciones, respuesta afirmativa
*	Observado
—	Sin respuesta
N°	Notas Explicativas

Elaborado por: T.& T	Fecha: 27/10/2010
Revisado por: G.B	Fecha: 28/10/2010



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 10  
17  
1/1**

**17 PERSONAL DE CLIENTES CON QUIENES SE CORDINARÁ EL  
TRABAJO DE AUDITORÍA  
Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

- Gerente General Dr. Patricio Sánchez Yánez
- Jefe de Producción Ing. Eduardo Beltrán
- Contador Ing. Santiago Alejandro Ayala
- Auxiliar de Contabilidad Srta. Rosa Mercedes Zapata
- Bodeguero Sr. Hugo Allauca Tituaña
- Ventas Ing. María Sánchez Grandes

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>27/10/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>28/10/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
21  
1/4**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
21 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**MEMO-LAT-0087-30-11-2010**

**DE :** Srta. Maribel Tapia Sánchez  
**Representante de T&T Grupo de Investigadores**

**PARA :** Dr. Patricio Sánchez Yánez  
**Gerente General de “SANBEL FLOWERS” Cía.**

**ASUNTO :** **Planificación Estratégica del trabajo de Auditoría**

**CLIENTE :** Florícola “SANBEL FLOWERS” Cía. Ltda

**ANTECEDENTES**

Hemos visto la necesidad de efectuar una Auditoría de Gestión a la Florícola “SAN BEL FLOWERS” con el fin de verificar el grado de cumplimiento del control interno de la Florícola, que permitirá emitir el informe respectivo sobre los procedimientos administrativos internos, y cumplimiento legal, para el periodo Enero-Diciembre del 2009.

**MOTIVO DEL EXAMEN**

El motivo por el cual se realizará la aplicación de la Auditoría de Gestión a la Florícola “SAN BEL FLOWERS” es porque dicha práctica es un requisito para la obtención del título profesional en la carrera de Contabilidad y Auditoría. La Florícola “SAN BEL FLOWERS” será evaluada y auditada por primera vez, lo cual servirá de guía para quienes estén al frente de la administración y ejerzan correctivos en el caso de existir novedades que perjudiquen la integridad de la Florícola.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
21  
2/4**

## **OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; el nivel de eficiencia, eficacia, economía con que fueron distribuidos los recursos dentro de la florícola Sanbel Flowers de la ciudad de Latacunga para el período Enero-Diciembre 2009.
- Determinar la situación real de a florícola, aplicando técnicas de evaluación, para determinar áreas críticas.
- Obtener evidencias suficientes y competentes durante el proceso de Auditoría para emitir un informe final.
- Elaborar un informe de Auditoría que incluya conclusiones y recomendaciones, y a través de estos colaborar en el mejoramiento de errores detectados en la Compañía.

## **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD SUJETA A ESTUDIO**

La Florícola “SAN BEL FLOWERS”, es una empresa florícola sólida, con identidad en el mercado de flores que fomenta el desarrollo empresarial de la provincia de Cotopaxi, y por ende de la Compañía como tal.

Está ubicada en el cantón Latacunga, Parroquia de Alaquez, sector Laigua de Maldonado, a 1.5 Km de la panamericana Latacunga – Quito en la vía a José Guango Bajo. Producen variedades comunes y Premium de rosas para los clientes tanto nacionales como extranjeros.



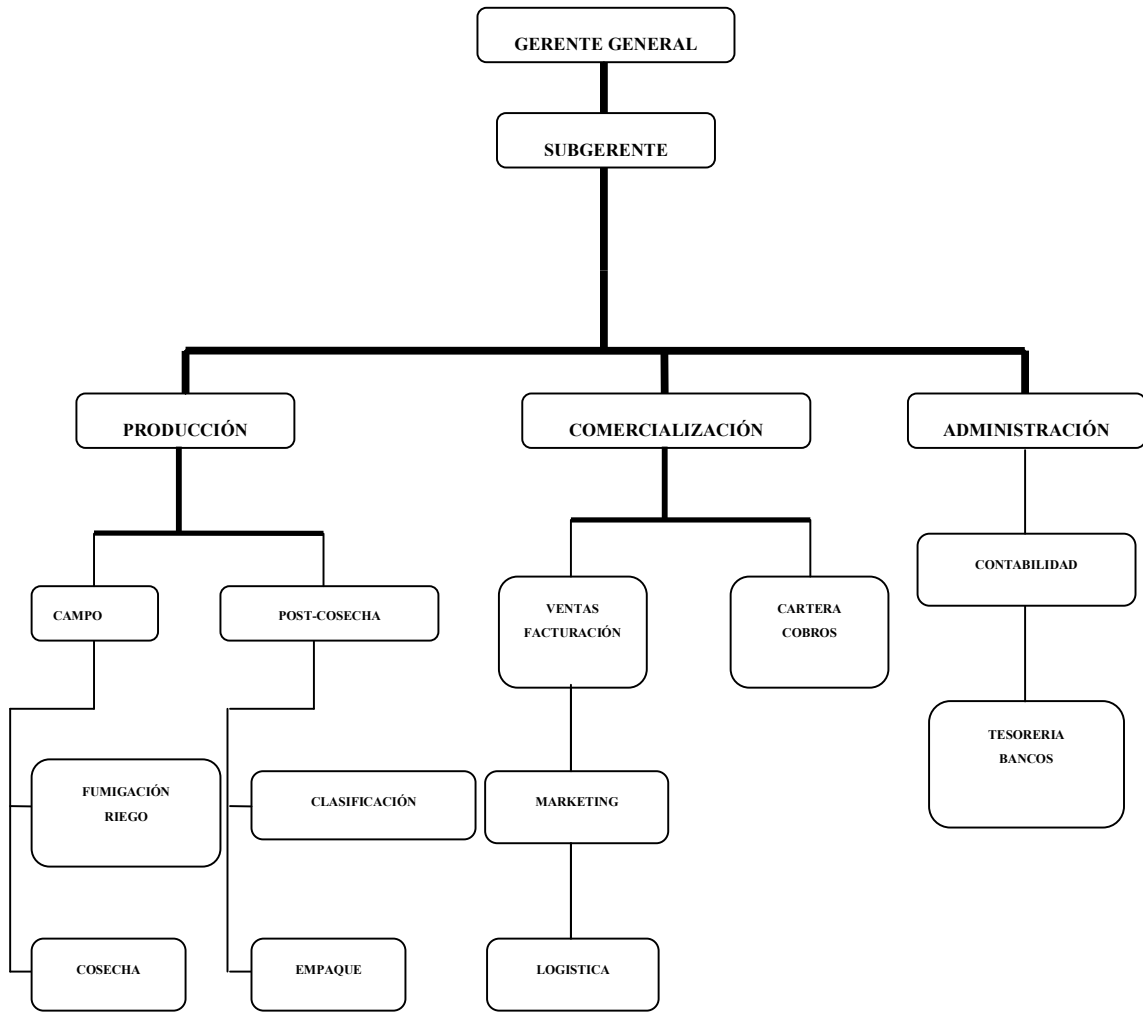
TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

APL 20  
21  
3/4

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**Organización:**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SANBEL FLOWERS**



Fuente: Florícola Sanbel Flowers  
Elaborado por: Las Postulantes



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
21  
4/4**

## **RECURSOS**

### **Financieros**

Se requiere movilización y viáticos para el Grupo de Investigación.

Se requiere programas de trabajo, formularios y demás papelería de utilización para este tipo de trabajo, lápices, minas, borradores, calculadoras, archivos y demás recursos etc.

### **Humanos**

Personal de la empresa que colaborara con el equipo de Auditoría.

Grupo de Investigación quienes serán los encargados de ejecutar el trabajo de Auditoría.

## **VISITAS**

Las visitas se las realizará cada cinco (5) días.

## **TIEMPO ESTIMADO**

Tiempo que durará la realización de la Auditoría es de 45 días laborables, en la cual se trabajará de lunes a viernes.

Latacunga 30 de Noviembre del 2010

Atentamente,

*T&T*

*Auditores Independientes*

-----  
JEFE DE EQUIPO

-----  
AUDITOR OPERATIVO

-----  
APROBADO POR

Elaborado por:	T. & T	Fecha:	04/10/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	06/10/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 20  
22  
1/6**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
22 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

**ANÁLISIS FODA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El terreno con el que se cuenta es propio.</li> <li>• Políticas estrictas en cuanto a control de horarios.</li> <li>• Comercialización directa.</li> <li>• Mantenimiento adecuado de la plantación por parte del Jefe Técnico.</li> <li>• La buena aceptación de la rosa en el mercado internacional.</li> <li>• Tener variedades PREMIUM (variedades actualizadas preferentes) y captar ventas significativas para la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de departamento de RRHH.</li> <li>• Falta de capacitación al personal.</li> <li>• Falta de un dispensario médico.</li> <li>• No cuenta con un adecuado control interno.</li> <li>• La Cía. No tiene un manual de funciones y procedimiento.</li> <li>• No cuenta con objetivos específicos.</li> <li>• El contador no supervisa adecuadamente las actividades de Contabilidad y Bodega.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de mercados internacionales por parte del Gerente General.</li> <li>• Acceso directo para la compra de fertilizantes para la plantación.</li> <li>• Facilidad de conseguir maquinaria moderna para las labores agrícolas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en cuanto a precios.</li> <li>• Cierre de mercados</li> <li>• Plagas en las plantas.</li> <li>• Saturación de las variedades existentes en el mercado.</li> <li>• Catástrofes naturales.</li> </ul>

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>04/10/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>06/10/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
22  
2/6**

## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

**ANÁLISIS FODA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

### **CONCLUSIÓN.-**

Luego de haber realizado el análisis FODA en la florícola SANBEL FLOWERS se deduce que la compañía cuenta con fortalezas que hacen que esta sea competitiva dentro del mercado en el que se desarrolla, al igual que las oportunidades detectadas son una gran ventaja para dicha florícola; la debilidades que se apreciaron son muy significativas ya que es conveniente la presencia de un Departamento de Recursos Humanos para la administración del personal, a demás el encargado de supervisar el área administrativa es el Contador mismo que tiene a cargo la dirección de tres empresas más, razón por la cual el tiempo dedicado a la florícola es muy poco.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>04/10/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>06/10/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
22  
3/6**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
22 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO**

**1.- DATOS GENERALES**

**Nombre de la Entidad:** Florícola SANBEL FLOWERS

**Dirección:** Laigua de Maldonado sector puente de Aláquez

**Teléfono:** 032262-003

**Fax:** 032262-003

**Correo Electrónico:** [sayala@sanbelflowers.com](mailto:sayala@sanbelflowers.com)

**Fecha de Creación:** 1994

**Objetivo General**

- Producir rosas de exportación de la más alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes

En el año de 1994, surge la idea de crear una compañía florícola encaminada a la producción de rosas de excelente calidad para cubrir las necesidades de varios mercados entre ellos el de Estados Unidos y Europa

La florícola inició sus actividades productivas en el año de 1996 con la iniciativa de dos cotopaxenses el Dr. Patricio Sánchez y el Ing. Ángel Beltrán Chacón, nombres de



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 20  
22  
4/6**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

los cuales se deriva el nombre comercial SANBEL, comenzó con 2 hectáreas de producción, su crecimiento fue paulatino contando en la actualidad con 5.5. Hectáreas en las cuales se producen variedades comunes y Premium.

Con el transcurso del tiempo y gracias a las gestiones realizadas por sus directivos a impulsado un engrandecimiento en las diferentes actividades, como son la apertura de mercados, adquisición de tecnología y variedades Premium para los clientes.

En sus inicios la empresa tenía una administración simple, el Dr. Patricio Sánchez se encargaba de la dirección y el Ing. Ángel Beltrán la producción, hoy en día tiene tres departamentos con diferentes funciones.

## **2.- ESTRUCTURA LEGAL**

Actualmente Sanbel Flowers cuenta con una nueva directiva conformada por la Lcda. María del Carmen Sánchez Grandes como Presidente, Diego Sánchez Grandes Vicepresidente y Dr. Patricio Bolívar Sánchez Grandes Yáñez como Gerente General de la Compañía.

El marco legal que rige las actividades en la empresa está integrado por:

- Código Tributario
- Reglamento de Ley de Régimen Tributario Interno
- La ley de Compañías
- Ley de Comercio Exterior
- Ley de Régimen Aduanero
- Ley de Seguridad Social
- Código Laboral
- Código de Comercio

Además deberá observar las normas internacionales de contabilidad.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
22  
5/6**

### **3.- ORGANIZACIÓN**

Como se puede observar su organigrama estructural, la florícola posee los siguientes niveles jerárquicos:

- **NIVEL DIRECTIVO:**

Como máximo organismo de la entidad integrado por la Lcda. María del Carmen Sánchez Grandes como Presidente, Diego Sánchez Grandes Vicepresidente y Dr. Patricio Bolívar Sánchez Grandes Yánez como Gerente General de la compañía elegidos por votación directa y secreta.

- **NIVEL EJECUTIVO:**

Integrado por el Gerente, el cual es el representante legal de la Compañía.

- **NIVEL OPERATIVO:**

Integrado por el área de Administración, Producción, Comercialización y Ventas, cuya función es cumplir con los objetivos de la empresa.

### **4.- CONOCIMIENTO INTERNO**

**MISIÓN.-** Sanbel Flowers es una empresa personal y privada cuyos propósitos son producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, y al mismo tiempo proveer de fuentes de empleo.

**VISIÓN.-** Convertir a nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a nuestros



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
22  
6/6**

clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas y a precios competitivos.

**OBJETIVO.-**Producir rosas de exportación de la más alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

**VALORES.-**

- Solidaridad
- Compromiso
- Respeto
- Excelencia
- Actitud Positiva y ética.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>04/10/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>06/10/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

APL 20  
23  
1/1

## FLORÍCOLA SANBELL FLOWERS CÍA LTDA. 23 DEFINICIÓN DE COMPONENTES

La florícola SANBELL FLOWERS cuenta con tres áreas como son: administración, producción, comercialización y ventas, la misma que serán auditadas, a continuación un breve detalle de actividades que realizan.

**Administración.-** Comprende, contabilidad, recurso humano y bodega.

**Producción.-** Esta área es muy importante ya que de aquí se obtiene el producto de exportación, se desarrollan actividades diferentes, razón por la cual se subdivide en: campo y postcosecha; en el área de campo se dedica al cultivo, mantenimiento y cosecha de las rosas; la postcosecha, clasifica, enboncha y almacena las rosas para posteriormente realizar el embarque.

**Comercialización Y Ventas.-** Esta área recibe reportes diarios de postcosecha para poder emitir disponibilidad de la flor a sus clientes, realiza la venta, facturación, marketing y logística del producto hacia el mercado exterior, además realiza el rabajo de recuperación de cartera y cobros de cuentas.

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	04/10/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	06/10/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 20  
24  
1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
24 EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGOS**

La Evaluación del riesgo va estar ligada con el Control Interno y la naturaleza, oportunidad, alcance y profundidad de los procedimientos de Auditoría a aplicar. Para la evaluación de riesgos del Control Interno debemos considerar los riesgos como:

**RIESGO INHERENTE.**-Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno.

**RIESGO DE CONTROL.**- Es la posibilidad que los controles internos incluida la Auditoría no eviten errores o irregularidades importantes o no ayuden a corregirlos o detectarlos en forma oportuna.

De acuerdo a la experiencia obtenida del conocimiento del entorno y principales actividades que ejecuta la empresa y otra información recopilada, corresponde:

-Efectuar una calificación preliminar de los riesgos establecidos en cada uno de los componentes.

Para evaluar el Control Interno se tendrá en cuenta la siguiente matriz:

Nivel De Riesgo	Significativa	Factores de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia de Errores
Mínimo	No significativo	No existe	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes.	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes.	Probable

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>04/10/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>06/10/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 20  
25  
1/1**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
25 MATRIZ DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL RIESGOS**

<b>Componente</b>	<b>Calificación del Riesgo Inherente</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Calificación del Riesgo de Control</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Enfoque Preliminar</b>
Comercialización y Ventas.	Alto	No existen manuales escritos	Alto	No se puede controlar actividades	Creación de Manual de Procedimientos.
Producción	Bajo	Ausencia de capacitación al personal	Bajo	Actividades mecánicas sin técnicas nuevas	Planificación de actividades de capacitación.
Administración	Medio	Contratación de personal no está de acuerdo a un perfil	Medio	Inadecuado desarrollo de procesos	Establecer un perfil para la contratación de personal sin excepciones.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>04/10/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>06/10/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30  
31  
1/5**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**MEMO-LAT-0087-30-11-2010**

**DE :** Srta. Maribel Tapia Sánchez  
**Representante de T&T Grupo de Investigadores**

**PARA :** Dr. Patricio Sánchez Yánez  
**Gerente General de “SANBEL FLOWERS” Cía.**

**ASUNTO :** **Planificación Específica del trabajo de Auditoría**

**CLIENTE :** Florícola “SANBEL FLOWERS” Cía. Ltda.

**ALCANCE :** al 31 de Diciembre del 2009.

**1. ENCABEZADO**

**ACTIVIDADES DE CONTROL A DESARROLLAR:**

**Compañía:** SANBEL FLOWERS Cía. Ltda.

**Localidad:** Latacunga – Aláquez

**Componentes o Áreas:** Administrativo  
Producción  
Comercialización y Ventas

**Trabajo a realizar:** Evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de la Compañía

**Periodo cubierto:** Enero – Diciembre del 2009

**Tipo de examen:** Auditoría de Gestión



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 30  
31  
2/5**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

## **2.- REQUERIMIENTOS DE AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión a las áreas de Administración, Producción, Comercialización y Ventas, para el periodo Enero- Diciembre del 2009.

El trabajo de Auditoría de Gestión se realizará a base de pruebas que respalden la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

Durante el transcurso del trabajo de Auditoría se darán a conocer las principales deficiencias mediante reuniones de trabajo o comunicaciones escritas.

## **3.- FECHA DE INTERVENCIÓN**

- |  |            |
|--|------------|
| • Inicio del trabajo de campo                        | 10/01/2011 |
| • Finalización del trabajo de campo                  | 31/01/2011 |
| • Discusión del borrador de Informe con funcionarios | 05/02/2011 |
| • Emisión del informe final de Auditoría             | 15/02/2011 |

## **4.- PERSONAL ASIGNADO**

El personal asignado para el examen de Auditoría es:

- |              |                             |
|--------------|-----------------------------|
| • Supervisor | Lic. Guadalupe Bonilla Msc. |
| • Auditor    | Srta. Maribel Tapia         |
| • Auditor    | Srta. Gladys Tapia          |



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 30  
31  
3/5**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

## **5.- TIEMPO ESTIMADO EN DÍAS Y HORAS**

Los días presupuestados para la realización del trabajo de Auditoría es de 60 días laborables.

El trabajo de Auditoría será de Lunes a Viernes de 8:00a.m hasta las 12:30p.m tiempo en el cual los Auditores deberán cumplir con sus respectivas actividades.

Cabe recalcar que el trabajo de Auditoría se lo realizará en los días y horas establecidos excepto los días festivos.

## **6.- ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **6.1 Objetivo general**

Emitir un informe de Auditoría sobre el cumplimiento de los objetivos y planes organizacionales, que incluya conclusiones y recomendaciones de las falencias encontradas durante el desarrollo del trabajo de Auditoría.

### **6.2 Alcance**

El presente trabajo de Auditoría corresponde a las Áreas de Administración, Producción, Comercialización y Ventas de la florícola “SANBEL FLOWERS” Cía. Ltda. Por el periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2009.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30  
31  
4/5**

La naturaleza, extensión y oportunidad en la que se basa el trabajo de Auditoría incluirá una planeación adecuada, obtención de evidencia objetiva y suficiente para expresar conclusiones y recomendaciones.

### **6.3 Control Interno**

En la evaluación preliminar del control interno se obtendrá resultados satisfactorios que ayudarán a depositar la confianza en el sistema de la Compañía.

Durante el trabajo de campo se evaluará el Control Interno de las áreas citadas anteriormente.

### **7.- Colaboración de cliente**

La participación y colaboración del cliente será en facilitar la información suficiente y necesaria para la Auditoría, para ello intervendrán todo el personal de la Compañía "SANBEL FLOWERS"

### **8.- Otros aspectos**

8.1 El archivo permanente fue actualizado y contiene toda la información básica útil para el presente trabajo de Auditoría y para futuros trabajos.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30  
31  
5/5**

8.2 El presente plan de trabajo fue preparado en base a todo lo aprendido durante los años de estudio en la Universidad Técnica de Cotopaxi, con el fin de tener una visión objetiva del proceso de la Auditoría.

Latacunga, 30 de octubre del 2010

Atentamente,

***T&T***

***Grupo de Investigadores***

-----  
**COORDINADOR**

-----  
**INVESTIGADOR OPERATIVO**

-----  
**APROBADO POR**

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>04/10/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>06/10/2011</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 30**  
**32**  
**1/1**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**

### 32 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO

#### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	COMENTARIOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Satisface la florícola con sus flores las necesidades de los clientes?	X				10	8
2	¿Se ha implementado y aplicado en la florícola una planificación estratégica?		X			10	2
3	Cuenta la florícola con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las metas?</li> <li>• ¿La Misión?</li> <li>• ¿La Visión?</li> <li>• ¿Objetivos?</li> </ul>	X X X X	X		La Cia. No cuenta con metas, ni objetivos específicos; pero si un objetivo general.	10 10 10 10	4 10 10 6
4	¿Se miden los resultados y se evalúa la gestión de la directiva en términos de eficiencia, eficacia y economía de parámetros e indicadores de Gestión?		X		La Cia. No cuenta con parámetros de indicadores de gestión	10	4
5	En la Cia. Se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades así como las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización?		X			10	4
6	Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?		X			10	2
7	Existen procesos administrativos preestablecidos en flujogramas?		X			10	2
8	¿Se ha realizado Auditorias de Gestión?		X			10	2
9	¿Se cuenta con un sistema contable confiable?	X			Sistema Fénix	10	8
10	¿La empresa cuenta con un reglamento interno?	X			Tiene un reglamento interno de trabajo	10	10
11	¿Se cuenta con un manual de funciones y si es así se cumplen?		X		Se cuenta con un manual empírico	10	6
12	¿El personal conoce con claridad sus responsabilidades y las mismas son impartidas por escrito o verbalmente?	X			Verbalmente conocen sus responsabilidades	10	6
13	¿Se ha definido políticas para la administración del personal respecto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal?</li> <li>- Selección y reclutamiento?</li> <li>- Formación y capacitación?</li> <li>- Evaluación de desempeño?</li> <li>- Remuneraciones y otros beneficios?</li> <li>- Asignación de funciones según formación y existencia?</li> </ul>	X X  X X	X  X			10 10 10 10 10	10 10 4 4 10
<b>TOTAL</b>						<b>210</b>	<b>132</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por:	T. & T	Fecha:	08/11/2010
Revisado por:	G.B	Fecha:	10/11/2010



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

**APL 30**  
**33**  
**1/2**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**33 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL RIESGO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**EVALUACIÓN DEL RIESGO:**

Para la calificación de riesgos se asigna una ponderación de 2 mínima a 10 máximas, según la importancia y veracidad que estos factores tengan dentro de la Compañía, la misma que permitirá obtener los resultados deseados.

**PARÁMETROS DE PONDERACIÓN DEL RIESGO:**

NC: Nivel de Confianza  
 CT: Calificación Total  
 PT: Ponderación Total

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{CT. * 100}{PT.}$$

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{132 * 100}{210} = 62,86\%$$

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO:**

<b>CONFIANZA</b>	<b>BAJA</b>	<b>MODERADA</b>	<b>ALTA</b>
	<b>15% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
		✓	
<b>RIESGO</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>10/11/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>12/11/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30  
33  
2/2**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
33 MATRIZ DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DEL RIESGO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**RESULTADOS DEL NIVEL DE RIESGO:**

**Confianza:** Moderada 62,86%

**Riesgo:** Moderada 62,86%

Mediante la Matriz de Evaluación al Riesgo Preliminar en la florícola SANBEL FLOWERS Cía. Ltda., se determinó que tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo en sus actividades son moderados, es decir la Compañía necesita mejorar sus actividades ya que existe la posibilidad de caer en un nivel de confianza bajo, es necesario tomar medidas para llegar a la confianza alta que sería lo ideal para la empresa.

Elaborado por:	<b>T. &amp; T</b>	Fecha:	<b>10/11/2010</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>12/11/2010</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30**  
**34**  
**2/2**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
 34 PLAN DE MUESTREO DE AUDITORÍA  
 AUDITORÍA DE GESTIÓN  
 Al 31 de Diciembre del 2009**

**DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

Para el desarrollo del trabajo de Auditoría considerando que el universo de estudio es pequeño, es conveniente aplicar los instrumentos de investigación a todo el personal que integra la compañía “San Bell Flowers Cía. Ltda”. Para iniciar la Auditoría de Gestión, fue necesario aplicar entrevistas y encuestas a los directivos, personal administrativo, y personal operativo respectivamente, con la finalidad de obtener información básica para determinar la situación actual de la entidad.

**UNIDAD DE ESTUDIO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
- Gerente Administrativo	1
- Gerente General	1
- Contador	1
- Bodeguero	1
- Clientes	10
- Proveedores	10
- Secretaria Comercializadora	1
- Secretaria General	1
- Personal Operativo	48
<b>TOTAL</b>	<b>74</b>

Después de realizado el cuadro de la unidad de estudio para el trabajo de Auditoría nos indica que la muestra para el desarrollo de esta investigación es de 74.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>10/11/2010</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>12/11/2010</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30**  
**35**  
**1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**

**OBJETIVOS**

- A.** Verificar el grado cumplimiento de los procedimientos durante el periodo Enero - Diciembre 2009.
- B.** Determinar áreas críticas

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
1.-	Elaborar el Informe de Auditoría	I.A	T&T	08-03-2011
2.-	Realice Programa de Auditoría para cada componente: Administrativo Producción Comercialización y Ventas	P.A-A P.A-B P.A-C	T&T T&T T&T	06-02-2011 24-01-2011
3.-	Realice la Evaluación de Control Interno Auditoría para cada componente: Administrativo Producción Comercialización y Ventas.	C.I-A C.I-B C.I-C	T&T T&T T&T	08-01-2011 08-01-2011 08-01-2011
4.-	Realice la evaluación del riesgo para cada componente: Administrativo Producción Comercialización y Ventas.	E.R-A E.R-B E.R-C	T&T T&T T&T	10-11-2010 10-11-2010 10-11-2010
5.-	Aplicar Índices de Gestión	I.G	T&T	02-02-2011

Elaborado por: T.& T	Fecha: 06/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 07/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**APL 30  
36  
1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL  
CONTROL INTERNO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

Existe presencia de deficiencias dentro de las actividades que se desarrollan en la entidad, ya que no existen manuales de procedimientos y funciones para un correcto desarrollo de los procesos, y por ende de control en todas las áreas de la empresa.

Los objetivos planteados por los directivos en el año 2009 se cumplieron, lo cual demuestra una correcta planificación; sin embargo la empresa debería estar en constante búsqueda de nuevos mercados que permitan la salida del producto con más frecuencia y de esta manera no haya desperdicio de la flor.

La finca no posee un departamento de Recursos Humanos quien realice la reclutación del personal idóneo para las diferentes áreas, constituyéndose un factor negativo ya que el talento humano es uno de los más importantes para la consecución de metas y objetivos.

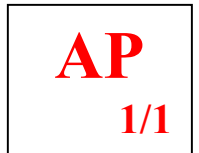
Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)



## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

### **GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL ARCHIVO DE PERMANENTE**

#### **AP 10 Administración de la Auditoría**

- 11 Reseña Histórica.
- 12 Dirección de la Compañía
- 13 Horarios de Trabajo
- 14 Extracto de de la Escritura de la Constitución
- 15 Cuadro de Accionistas (% de Participación)

#### **AP 20 Actividades Comerciales**

- 21 Productos que Produce y Comercializa
- 22 Condiciones de Venta
- 23 Proveedores Principales

#### **AP 30 Información Contable**

- 31 Principales Departamentos.
- 32 Descripción del sistema contable

#### **AP 40 Situación Fiscal**

- 41 Impuestos y contribuciones a los que esta obligado la compañía

#### **AP 50 Manual de Procedimientos, Flujogramas y Reglamentos**

- 51 Organigrama Estructural
- 52 Reglamento Interno

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 10  
11  
1/1**

## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. 11 RESEÑA HISTÓRICA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La florícola SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. Inició sus actividades productivas en el año de 1996 con la iniciativa de dos cotopaxenses el Dr. Patricio Sánchez y el Ing. Ángel Beltrán Chacón, nombres de los cuales se deriva el nombre comercial SANBEL, comenzó con 2 hectáreas de producción, su crecimiento fue paulatino contando en la actualidad con 5.5. Hectáreas en las cuales se producen variedades comunes y Premium.

Con el transcurso del tiempo y gracias a las gestiones realizadas por sus directivos a impulsado un engrandecimiento en las diferente actividades, como son la apertura de mercados, adquisición de tecnología y variedades Premium para los clientes.

En sus inicios la empresa tenía una administración simple, el Dr, Patricio Sánchez se encargaba de la dirección y el Ing. Ángel Beltrán la producción.

SANBEL es una empresa que se dedica a la exportación de rosas, su principal mercado es el de Estados Unidos, seguido de Rusia, Europa y otros países, su canal de distribución es directo y cumple con todas las exigencias de sus clientes. La finca cuenta con tres departamentos importantes como son: Administración, Producción, Comercialización y Ventas.

El área de producción que conforma la florícola se dividen en dos partes: Cultivo y Postcosecha, cada uno de estos cumplen con actividades específicas como es el mantenimiento, cosecha y proceso de la flor para la exportación.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

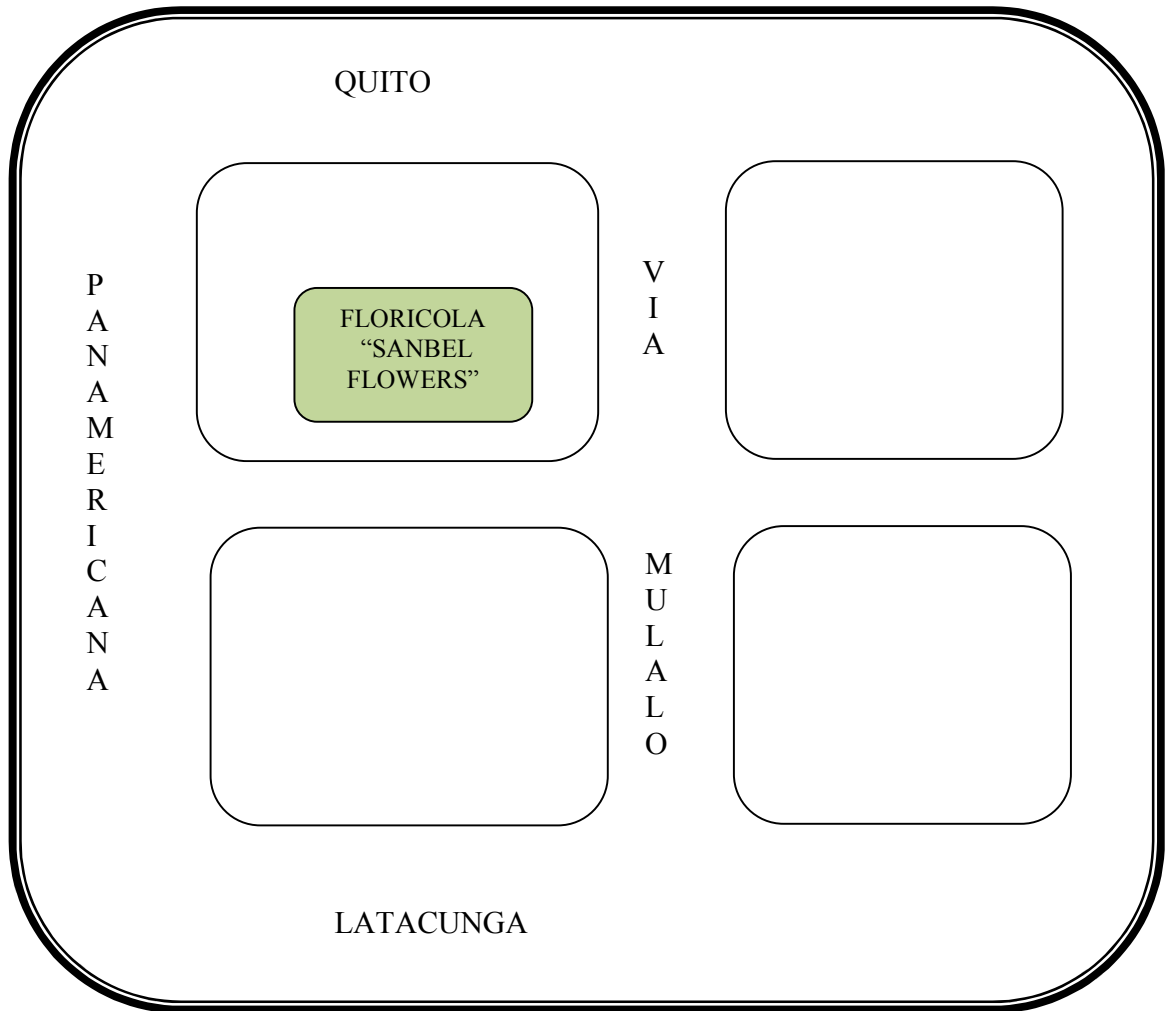
CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

AP 10  
12  
1/1

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**12 DIRECCIÓN MATRIZ**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. Se encuentra Ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Parroquia Aláquez, sector Laigua de Maldonado, a 1.5 Km de la panamericana Latacunga – Quito en la Vía a José Guango Bajo.



Elaborado por:	T. & T	Fecha:	06/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	07/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 10  
13  
1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.  
13 HORARIOS DE TRABAJO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El personal de la Compañía SANBEL FLOWERS trabaja en los siguientes horarios:

**Administrativos:** de 8:00 a 16:00 (1 hora para el almuerzo)

**Producción:** de 7:00 a 16:00 (1 hora para el almuerzo)

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>06/01/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 10  
14  
1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**14 EXTRACTO DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La Compañía Florícola **SANBEL FLOWERS CIA. LTDA** es una sociedad de hecho, a nombre del Dr. Patricio Bolívar Sánchez Yánez, su número de RUC es 0500779202002 cuyo nombre comercial es SANBEL FLOWERS, dicho nombre consta de dos apellidos de los fundadores, las primeras siglas **SAN** corresponden al Dr. Patricio Bolívar Sánchez Yánez, **BEL** que corresponden al Ing. Ángel Eduardo Beltrán Chacón quién en ese entonces fue el segundo accionista, actualmente son cuatro socios cada uno de ellos con el 25% de las acciones.

Elaborado por:	<b>T. &amp; T</b>	Fecha:	<b>06/01/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 10  
15  
1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.  
15 CUADRO DE ACCIONISTAS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La compañía SABEL FLOWERS en sus inicios contó con dos accionistas, el Sr. Patricio Bolívar Sánchez Yánez con el 75% de las acciones y el Sr. Beltrán Chacón Ángel Eduardo con el 25%, actualmente tiene cuatro accionistas cada uno de ellos con el 25% de las acciones, a continuación se detallan sus nombres:

<b>SOCIOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Patricio Bolívar Sánchez Yánez	25%
María Del Carmen Sánchez Grandes	25%
Diego Sánchez Grandes	25%
Andrea Sánchez Grandes	25%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 20  
21  
1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.  
21 PRODUCTOS QUE PRODUCE Y COMERCIALIZA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

SANBEL FLOWERS es una compañía dedicada netamente a la producción y exportación de rosas.

Esta empresa ofrece a sus clientes 22 variedades de rosas, las cuales se detallan a continuación:

Anna	Star 2000
Aalmeer Gold	Timeless
Classy	Versidia
Elisa	Virginia
Grand Gala	Leonidas
Konfetty	Amanone
Movie Star	Lipstyk
Peckoubo	Blue Bird
Preference	Astromelia
Raphaella	First red
Rossini	Charlotte

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 20**  
**22**  
**1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**22 CONDICIONES DE VENTA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La Compañía SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. Ha establecido las siguientes condiciones de venta para su producción.

Los márgenes de descuento sirven para negociar el pago, obteniendo una parte en efectivo y a la vez facilitando créditos con garantías para el cobro.

En ventas a contado se concederá hasta un 25% de descuento, dependiendo del monto o cliente especial; previa negociación.

Las ventas en montos menores no tienen ningún descuento.

En el caso de clientes recurrentes se extenderá el crédito hasta 30 días.

En ventas a clientes nuevos se concederá únicamente 15 días de crédito, después de su tercera compra.

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 20  
23  
1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.  
23 PROVEEDORES PRINCIPALES  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Los proveedores principales de la Compañía SANBEL FLOWERS Cía. Ltda. Son los siguientes:

- Productores Químicos Ecuatorianos
- Importagriflor
- Floralcom Cía. Ltda
- Floragro
- Fertiza S.A

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

AP 30  
31  
1/1

## Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. 31 PRINCIPALES DEPARTAMENTOS AUDITORÍA DE GESTIÓN

La florícola SANBELL FLOWERS cuenta con tres áreas departamentos como son: Administración, Producción, Comercialización y Ventas, a continuación un breve detalle de las actividades que realizan.

**Administración.-** Esta área se dedica exclusivamente a la contabilidad y administración del recurso humano.

**Producción.-** Esta área es muy importante ya que de aquí se obtiene el producto de exportación, se desarrollan actividades diferente razón por la cual se subdivide en: campo y postcosecha; en el área de campo se dedica al cultivo, mantenimiento y cosecha de las rosas; la postcosecha, clasifica, enboncha y almacena las rosas para posteriormente realizar el embarque.

**Comercialización y Ventas.-** Esta área recibe reportes diarios de postcosecha para poder emitir disponibilidad de la flor a sus clientes, realiza la venta, facturación, marketing y logística del producto hacia el mercado al mercado exterior, además realiza el trabajo de recuperación de cartera y cobros de cuentas.

Elaborado por: T.& T	Fecha: 06/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 07/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 30  
32  
1/2**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**32 DESCRPCCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

La compañía cuenta con un sistema contable adecuado y confiable (FENIX), del cual se obtiene información financiera de los distintos departamentos de manera oportuna. Sin embargo no todos los departamentos están enlazados a éste como por ejemplo el departamento de bodega, el cual realiza ingresos y egresos de forma manual, constituyéndose en una debilidad ya que no se puede determinar con precisión el stock de materiales e insumos para las labores.

La información que es procesada y reflejada en los Estados Financieros, los mismos que son entregados a los Directivos de la Compañía como a quienes estén interesados (Banco, Superintendencia de Compañías, etc.)

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



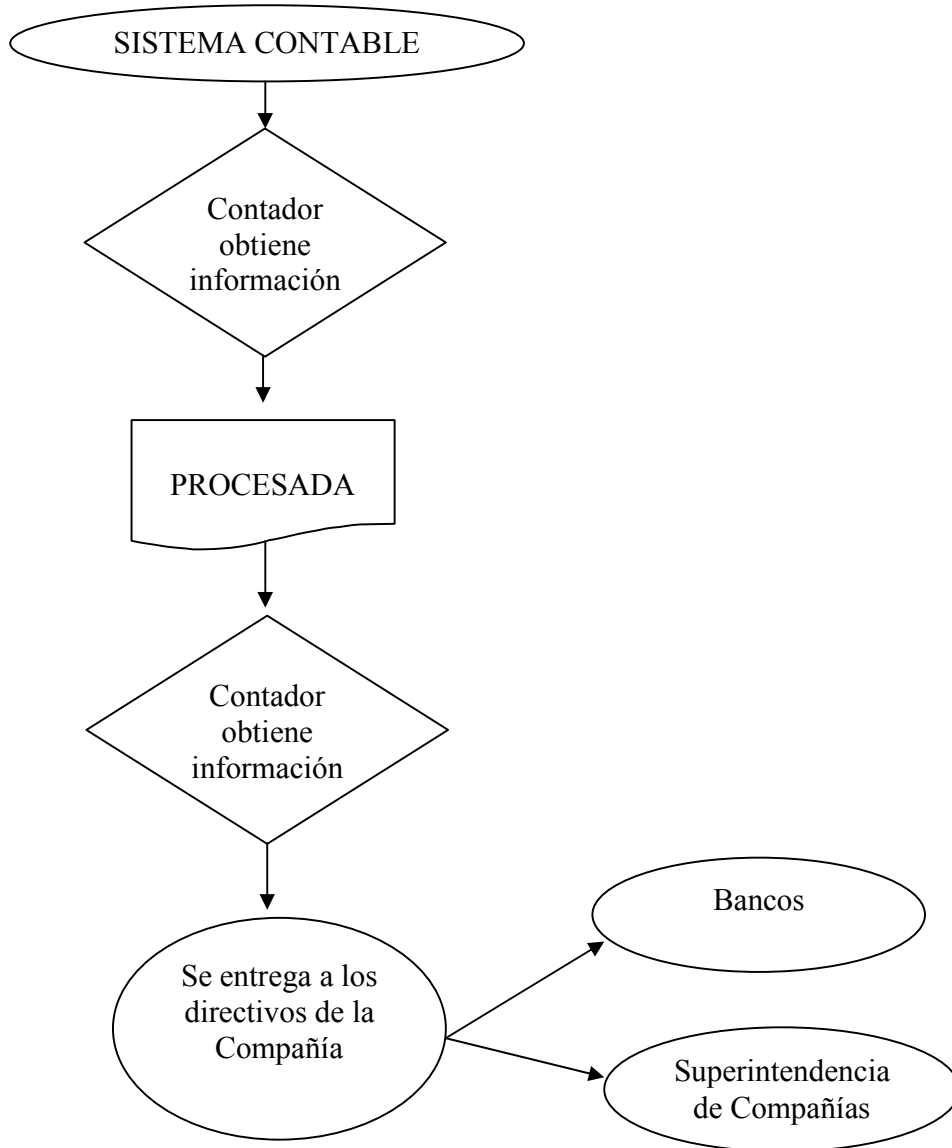
TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

AP 30  
32  
2/2

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**32 DESCRPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



Elaborado por:	T.& T	Fecha:	06/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	07/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 40  
41  
1/1**

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**41 IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES A LOS QUE ESTA OBLIGADO LA  
COMPAÑÍA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El marco legal que rige las actividades en la empresa está integrado por:

- Ley de Régimen Tributario
- Código Tributario
- Reglamento de Ley de Régimen Tributario Interno
- La ley de Compañías
- Ley de Comercio Exterior
- Ley de Régimen Aduanero
- Ley de Seguridad Social
- Código Laboral
- Código de Comercio

Elaborado por: <b>T.&amp;T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>07/01/2011</b>



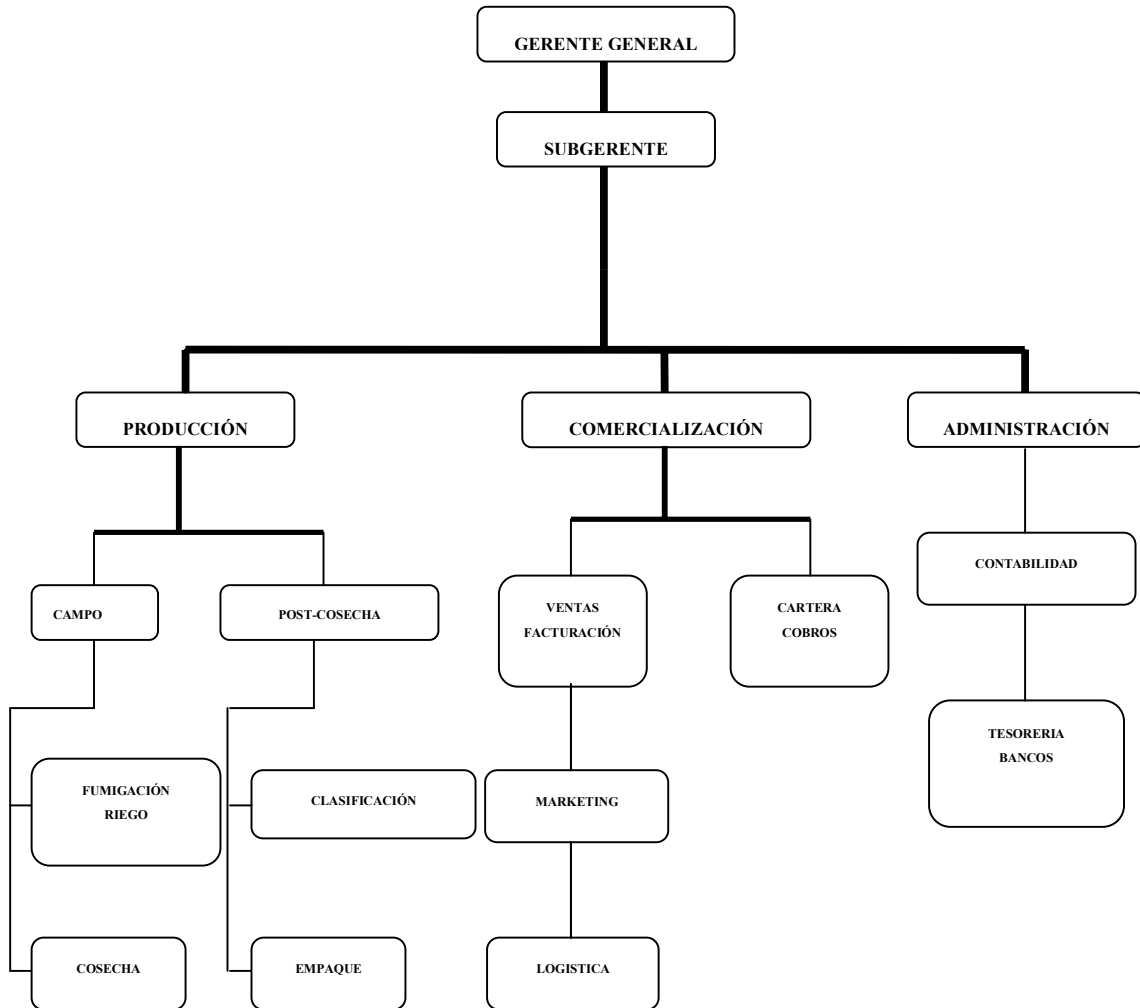
TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

AP 50  
51  
1/1

**Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**  
**51 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMPAÑÍA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**



Fuente: Florícola Sanbel Flowers

Elaborado por: Las Postulantes

Elaborado por: T.& T	Fecha: 06/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 07/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
1/9**

## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda. 52 REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

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

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

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

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

- Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud;
- Llevar un registro actualizado en el que consten los nombres, edades, datos personales cargas familiares, antigüedad en el servicio, y, en general todo hecho que se relacione con la prestación de labores y actividades de los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.
- Proporcionar a todos los trabajadores los implementos e instrumentos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como ropa de trabajo apropiada, uniformes e implementos de seguridad industrial.
- Tratar a los empleados o trabajadores con el natural respeto y la consideración que se merecen;
- Atender dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos de los trabajadores.

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

### **CAPÍTULO II**

#### **DE LA ADMISIÓN DE TRABAJADORES**

**ARTÍCULO 6.- OBJETO SOCIAL Y DOMICILIO:** SANBELFLOWERS CIA. LTDA., tiene como objeto principal el cultivo, comercialización y exportación de flores de toda variedad; por lo tanto, su actividad radica específicamente en la floricultura desde sus su cultivo hasta su venta final.

SANBELFLOWERS CIA. LTDA., tiene su domicilio principal en el sector denominado Laigua de Maldonado, parroquia de Alaquez, de la ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
2/9**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

**ARTÍCULO 7.- REQUISITOS DE ADMISIÓN:** Constituyen requisitos para ingresar en calidad de trabajador a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., los detallados en los Artículos posteriores y cuando SANBELFLOWERS CIA. LTDA., así lo necesite.

**ARTÍCULO 8.- FACULTAD PARA CONTRATAR.-** SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se reserva la potestad exclusiva de solicitar y admitir nuevos trabajadores a su servicio.

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

- a) Copia de la cédula de identidad;
- b) Copia del título académico, técnico o profesional, o cualquier otro requisito mínimo necesario para el cabal cumplimiento de sus responsabilidades;
- c) Copia del carnet de afiliación al I.E.S.S., en caso de estar afiliado;
- d) Copia de la Libreta Militar o documento equivalente;
- e) Los certificados de honradez y buena conducta conferidos por personas solventes; se indicará la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes;
- f) Certificado del lugar de domicilio;
- g) Certificados de trabajo del último empleador;
- h) 4 fotografías tamaño carne;
- i) Certificado del tipo de sangre;
- j) Partidas de nacimiento de hijos (de existir)
- k) Certificado de buena salud conferido a satisfacción de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. ; y,
- l) Récord Policial.

Los trabajadores deberán indicar, además, su dirección domiciliaria, estado civil y el número de hijos que tenga.

**ARTÍCULO 17.- REQUISITOS DEL CONTRATO INDIVIDUAL:** Todos y cada uno de los contratos individuales de trabajo contendrán: las menciones, requisitos, declaraciones, datos, cláusulas y estipulaciones legales, según su especie, y demás cláusulas propias de cada contrato, son y constituyen parte integrante de este Reglamento Interno de Trabajo, al igual que los formularios de admisión.

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

El aviso será firmado por el trabajador al tiempo de suscribir el contrato.

## **CAPÍTULO III DE LAS JORNADAS, HORAS DE TRABAJO Y REGISTRO DE ASISTENCIA**

**ARTÍCULO 20.- JORNADA DIARIA.-** La jornada diaria ordinaria, a la que sujetarán los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., comenzará y terminará en su local, situado en Laigua de Maldonado, Parroquia Alaquez, de la ciudad de Latacunga, o cualquier otra finca o dependencia con la que la Empresa contare a esa fecha. Las horas de entrada y salida constarán determinadas en el horario respectivo, según los turnos de labor establecidos o que se establecieren en lo sucesivo y de acuerdo a la Ley.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
3/9**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

**ARTÍCULO 21.- HORARIOS DE TRABAJO.-** Todos los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se comprometen a laborar de manera estricta con el horario fijado por el empleador, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro y debidamente autorizadas por la Dirección del Trabajo. SANBELFLOWERS CIA. LTDA., se reserva siempre el derecho de poder variar los horarios de trabajo en conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y conforme a las necesidades y naturaleza del trabajo o de la conveniencia para los trabajadores o la de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., previo consentimiento del trabajador.

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

**ARTÍCULO 29.- SALIDAS DEL TRABAJO:** Ningún trabajador podrá salir del sitio de trabajo durante las horas de labor sin permiso del superior jerárquico competente y autorizado para ello, el mismo que será concedido solamente por enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de Autoridad, ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

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

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

**ARTÍCULO 39.- PAGO DE LA SEMANA INTEGRAL:** SANBELFLOWERS CIA. LTDA. sólo estará obligada a remunerar el descanso semanal a los trabajadores que habiéndose obligado a prestar sus servicios en todos los días laborables de la semana, no falten al trabajo o que si lo han hecho sea por justa causa o por disposición del patrono. Se entiende por justa causa el accidente, la enfermedad, la calamidad doméstica, la fuerza mayor y el caso fortuito.

Para los efectos de la remuneración del descanso semanal, los días de fiesta no interrumpen la continuidad y se computan como si en ellos hubiera prestado el servicio por el trabajador.

**ARTÍCULO 44.- ABANDONO DEL TRABAJO:** El abandono del trabajo en horas de labor, sin permiso o sin justa causa, será sancionado, la primera vez, con amonestación escrita al infractor; la segunda vez, con multa y la tercera será causa suficiente, como en efecto es, para solicitar el visto bueno relativo al trabajador.

El abandono del trabajo por más de tres días consecutivos en un mes sin causa debidamente comprobada, construirá falta grave y será sancionada de acuerdo a lo estipulado en el Código de Trabajo y dará lugar a la terminación de su relación laboral.

## **CAPÍTULO IV DE LOS PERMISOS**

**ARTÍCULO 45.- FACULTAD PARA CONCEDER PERMISOS:** El Gerente y/o el Administrador de la Empresa son los únicos facultados para conceder permisos a los trabajadores, los mismos que serán por



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
4/9**

**CAPÍTULO I  
GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

enfermedad, calamidad doméstica, requerimiento de Autoridad ejercicio del sufragio y en general en los casos permitidos por la Ley.

**CAPÍTULO VI  
OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

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

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

- a)** Guardar consideración y respeto a sus superiores;
- b)** Guardar consideración y respeto a sus compañeros de trabajo;
- c)** Cuidar de su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo, debiendo cumplir con las normas de seguridad prescritas por SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- d)** Decir la verdad en toda ocasión;
- e)** Procurar completa armonía e indulgencia con los superiores y los compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de sus labores;
- f)** Guardar una inmejorable buena conducta en todo sentido respetando las normas de moral y disciplina;
- g)** Mantener la producción de su respectiva labor dentro de los límites técnicos establecidos; realizar los respectivos procesos de acuerdo a las normas técnicas que se han impartido o suspenderlos en los casos ordenados; cumplir con todas las disposiciones de control ordenadas por SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- h)** Recibir y aceptar órdenes, instrucciones y correcciones relativas al trabajo y a la conducta en su verdadera intención, cual es la de encauzar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. de la cual forma parte;
- i)** Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde deba desempeñarlo;
- j)** Hacer las observaciones, reclamos, solicitudes o sugerencias a que haya lugar, a través de su superior jerárquico y en debida forma;
- k)** Sujetarse y cumplir fielmente las leyes laborales, el contrato, el reglamento, el horario y las instrucciones verbales o escritas que reciban de sus superiores inmediatos;
- l)** Presentarse al trabajo cuidando de su arreglo personal y usar la ropa de trabajo y uniformes suministrados por SANBELFLOWERS CIA. LTDA., en forma permanente mientras preste sus servicios;
- m)** Realizar inventarios de los equipos, útiles de trabajo y más implementos o pertenencias de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. que estén a su cargo, cuando lo ordene un superior jerárquico;
- n)** Colaborar y mantener limpio su lugar o sitio de trabajo y el de los demás trabajadores;
- o)** Someterse a los exámenes médicos que SANBELFLOWERS CIA. LTDA., ordene, siempre que no atenten a su integridad



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
5/9**

**CAPÍTULO I  
GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

- p)** Prestar toda colaboración posible en caso de siniestros, de riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas y bienes de la SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- q)** Cuidar debidamente las máquinas y herramientas a cargo del trabajador, con el objeto de conservarlas en perfecto estado de mantenimiento, debiendo, además, dar inmediato aviso a su superior jerárquico cuando dichos instrumentos sufrieren algún desperfecto, para la reparación respectiva;
- r)** Realizar el trabajo que le corresponde en la mejor forma, evitando todo daño, desperfecto o desmejora de la máquina e implementos a su cargo. Los daños imputables a su descuido o negligencia, previa comprobación del Inspector del Trabajo, deberán ser indemnizados por el trabajador;
- s)** Cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe para su labor y devolver lo que no empleare; advirtiéndose que en caso contrario podrá considerarse como hurto;
- t)** Cumplir exactamente el horario de trabajo respectivo en el turno que le corresponda;
- u)** Hacer conocer oportunamente a sus superiores jerárquicos todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo;
- v)** Suministrar, tanto a sus jefes inmediatos como al Gerente de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., toda la información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzca en los bienes de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., aún de aquellos que se encuentran bajo su cuidado;
- w)** Así mismo, deberá poner el máximo cuidado para obtener la mayor perfección en el trabajo que le ha sido encomendado, evitando de manera especial que aparte de los materiales recibidos, no se desperdicie su tiempo, rendimiento personal, así como la de las herramientas y máquinas a su cargo;
- x)** Marcar personalmente las tarjetas de control o firmar los registros dispuestos para el efecto, en la entrada y salida y dejarlas ordenadamente colocadas en el tarjetero o sitio especialmente dispuesto para ello;
- y)** Someterse a todas las medidas de seguridad, higiene y sanidad que prescriban las Autoridades del ramo en general y en particular las que ordene SANBELFLOWERS CIA. LTDA., que no atenten a su integridad.
- z)** Utilizar el teléfono de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., para asuntos de trabajo y no abusar de su empleo con fines articulares;
- aa)** Tratar al público en general y en especial a los clientes de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., con la cortesía del caso, brindándoles además un trato delicado y amable en todo momento, fomentando el progreso de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. y de todos los trabajadores y empleados; si por cualquier circunstancia se suscitare algún incidente con un cliente o proveedor; el trabajador o empleado antes de contradecir, llevará el caso a su inmediato superior a fin de resolver el conflicto.
- bb)** Someterse a los exámenes médicos particulares o generales que prescriban los médicos de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., en los períodos y horas que éstos determinen, siempre que no atenten a su integridad.
- cc)** Someterse a los tratamientos preventivos que se ordenaren que no atenten a su integridad y, en caso de enfermedad, seguir las instrucciones y tratamientos que prescribieren los médicos del I.E.S.S. o de SANBELFLOWERS CIA. LTDA..

**CAPÍTULO VII  
PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES**

**CAPÍTULO I  
GENERALIDADES DE LA EMPRESA**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATA CUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
6/9**

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

- a)** Suspender las labores;
- b)** Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido encomendado;
- c)** Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a que estuviere destinado;
- d)** Introducir bebidas alcohólicas o tomarlas durante las jornadas de trabajo. No se le permitirá al trabajador ingresar al local o sitio de labor; cuando estuviere bajo los efectos del alcohol, aunque no se hallare embriagado;
- e)** Intervenir en actividades políticas dentro de las dependencias de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- f)** Atender o aceptar visitas en los locales de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y especialmente en horas de labor;
- g)** Alterar, borrar o rectificar las tarjetas de asistencia de los relojes marcadores, u otros registros correspondientes, propias o de cualquier otro compañero de trabajo o cualquier otro documento elaborado por SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- h)** Causar daños de cualquier naturaleza a las pertenencias de la SANBELFLOWERS CIA. LTDA., edificios, maquinarias, muebles, enseres, equipos etc.;
- i)** Escribir leyendas ofensivas a la dignidad de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., de sus funcionarios o de sus compañeros de labor;
- j)** Realizar ventas, rifas, suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo;
- k)** Hacer préstamos en dinero entre los trabajadores de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., considerándose falta cuando tales actos impliquen extorsión o usura o cuando lleguen a perturbar la disciplina de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., en cualquier forma;
- l)** Realizar o ejecutar en el interior de los lugares de trabajo cualquier clase de juegos de suerte o azar y de otra naturaleza;
- m)** Promover algazaras, reyertas o escándalos en el lugar de trabajo.
- n)** Dormir o distraerse en cualquier forma o distraer a los demás, durante el trabajo;
- o)** Cometer actos que signifiquen abusos de confianza fraude y otros que impliquen comisión de delito o contravención penal, reservándose SANBELFLOWERS CIA. LTDA., el derecho de ejecutar las acciones legales pertinentes;
- p)** Hacer colecta en los lugares de trabajo, salvo que hubiese permiso previo de la Gerencia;
- q)** Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre SANBELFLOWERS CIA. LTDA., sus funcionarios o sus actividades;
- r)** Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo, clientes, proveedores o superiores jerárquicos dentro o fuera de las dependencias de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.;
- s)** Abandonar el trabajador su sitio de trabajo, salvo la existencia de justa causa y previo permiso de su superior jerárquico competente;
- t)** Se prohíbe de manera terminante al trabajador el acceso a otro sitio de trabajo que no sea el suyo propio y si por la inobservancia de esta disposición ocurriere algún accidente, SANBELFLOWERS CIA. LTDA., no tendrá responsabilidad alguna, imputándose tal violación a culpa del trabajador;



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
7/9**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

- U)** Portar armas de cualquier clase, dentro de los recintos de la Empresa, durante las horas de trabajo o fuera de ellas;
- V)** Tomar de SANBELFLOWERS CIA. LTDA. herramientas, mercadería o Artículos elaborados en ella, sin permiso del empleador;
- W)** Introducir a los lugares de trabajo, bolsas, carteras, y en general cualquier objeto que no sea de trabajo.
- X)** Ingresar a las oficinas de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., o en general ir a otro lugar de trabajo que no sea el suyo propio o ajeno a su actividad, sin el permiso correspondiente; y,
- Y)** Se prohíbe terminantemente al trabajador realizar por su cuenta la reparación de los elementos de trabajo a su cargo; y si a causa de no obedecer esta expresa prohibición se aumenta el daño y se hace imposible reparar el implemento o sufre el trabajador cualquier accidente de trabajo, SANBELFLOWERS CIA. LTDA., no tendrá responsabilidad alguna por este hecho, no teniendo el trabajador, por tanto nada que reclamar a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., por este concepto. Si el daño del implemento aumenta o se hace imposible repararlo, responderá el trabajador por los daños y perjuicios ocasionados a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., siempre que se pruebe legalmente.

## **CAPÍTULO VIII DE LAS SANCIONES**

**ARTÍCULO 57.- CLASES DE SANCIONES.-** Para los casos de Infracción del presente Reglamento, establecerse las siguientes sanciones:

- a)** Amonestación verbal o escrita;
- b)** Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria;
- c)** Indemnización por perjuicios a SANBELFLOWERS CIA. LTDA. ;y,
- d)** Terminación del contrato de trabajo mediante solicitud de Visto Bueno.

La aplicación de las sanciones enumeradas en el artículo anterior siempre que se verifique transgresiones de cualquiera de las disposiciones del presente reglamento, obedecerán al más alto criterio de justicia, tolerancia y equidad, salvaguardando el respeto jurídico y la disciplina interna de la empresa.

El Jefe de Recursos Humanos de SANBELFLOWERS CIA. LTDA., puede imponer cualquiera de las sanciones establecidas anteriormente, previa notificación escrita al trabajador.

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

Aplicar el desahucio según lo dispone el Artículo 184 de Código de Trabajo

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



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
8/9**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

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

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

## **CAPÍTULO IX DE LAS VACACIONES**

**ARTÍCULO 63.- VACACIONES ANUALES:** Todos los trabajadores tienen derecho a gozar anualmente de las vacaciones establecidas en la Ley, esto es a 15 días de descanso, incluidos los días no laborables, por cada año de servicio cumplido, gozando además de las vacaciones adicionales conforme a lo estipulado en el Artículo 69 del Código del Trabajo.

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

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

## **CAPÍTULO X REMUNERACIONES Y PERIODOS DE PAGO**

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

El pago se hará en los locales de SANBELFLOWERS CIA. LTDA.. De todo pago el trabajador o quien reciba en virtud de su autorización escrita, firmará recibos en cuadros o comprobantes individuales o colectivos, según lo disponga SANBELFLOWERS CIA. LTDA., y cuando no sepa firmar, lo hará a su ruego cualquiera de los compañeros de trabajo, dejándose constancia de este hecho en los cuadros o comprobantes individuales o colectivos.

**ARTÍCULO 67.- REMUNERACIONES:** El pago de remuneraciones corresponderá al valor fijado en los Contratos de Trabajo individuales e incluirá el valor de los días de descanso obligatorio remunerado que se interponga en el mes.

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



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATA CUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**AP 50  
52  
9/9**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

Si dicho empleado suspendiese el viaje por calamidad doméstica, fuerza mayor o imposibilidad física está obligado a comunicar a SANBELFLOWERS CIA. LTDA. la razón alegada. Si faltase esta comunicación SANBELFLOWERS CIA. LTDA. podrá considerar como falta injustificada de asistencia de trabajo.

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

**ARTÍCULO 71.- LIQUIDACIÓN DE HABERES:** Cuando un trabajador se retire del servicio, por cualquier motivo y tenga que recibir un pago por cualquier concepto, se le liquidará su cuenta y antes de recibir el valor que le corresponda, se le descontará los valores que esté adeudando a SANBELFLOWERS CIA. LTDA., por préstamos anticipos, compras de mercadería, etc.

## **CAPÍTULO XI DISPOSICIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 72.- QUEJAS Y RECLAMOS:** Todo trabajador tiene perfecto derecho a elevar una reclamación o consulta al Jefe correspondiente; y, además, a ser atendido en su exposición.

**ARTÍCULO 73.- TRÁMITE DE LA RECLAMACIÓN:** El trabajador que se crea asistido del derecho de reclamar o consultar, deberá presentar su reclamo o consulta al Jefe inmediato, quien la resolverá sin dilatación si el asunto de que conoce y trata está dentro de sus atribuciones, debiendo, además, dicho funcionario, hacer conocer del particular a la Gerencia o la Jefatura de Personal, para que juzgue lo resuelto.

**Artículo 74.- FECHA DE VIGENCIA:** El presente Reglamento Interno de trabajo entrará en vigencia a partir de la fecha de aprobación de la Dirección General del Trabajo.

**PATRICIO BOLIVAR SÁNCHEZ YÁNEZ  
GERENTE GENERAL**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**1/1**

## **Florícola Sanbel Flowers Cía. Ltda.**

### **GUÍA PARA LA CONFORMACIÓN DEL LEGAJO DE ANALISIS AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **10 INFORMACIÓN GENERAL**

- 11 Borrador del Informe
- 12 Cartas a Gerencia
- 13 Debilidades de Control Interno (PCI)

#### **DOCUMENTACIÓN POR COMPONENTE**

##### **A ADMINISTRATIVA**

**A1 CONTABILIDAD**

**A2 BODEGA**

##### **B PRODUCCIÓN**

**B1 CULTIVO**

**B2 POS-COSECHA**

##### **C COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

##### **I.F ÍNDICES FINANCIEROS**

##### **I.G INDICADORES DE GESTIÓN**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

---

**FLORÍCOLA “SANBEL FLOWERS” Cía. Ltda.**

---

**Informe de Auditoría de Gestión para el  
periodo comprendido entre el 01 de Enero  
al 31 de Diciembre de 2009**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**11**  
**1/10**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

### **Capítulo I: ENFOQUE DE AUDITORÍA**

1. Motivo de la Auditoría
2. Objetivos
3. Alcance
4. Enfoque
5. Indicadores utilizados

### **Capítulo II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

1. Descripción de la empresa
2. Misión
3. Visión
4. Objetivo
5. Base Legal
6. Funcionarios principales
7. Análisis FODA

### **Capítulo III: Resultados Generales**

1. Proceso Administrativo
2. Proceso Producción
3. Proceso Comercialización y Ventas
4. Opinión del Auditor



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10  
11  
2/10**

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Latacunga, 08 de marzo del 2011

Dr.

**PATRICIO SÁNCHEZ YÁNEZ**

**GERENTE GENERAL DE SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**

Presente.-

Se ha realizado una Auditoria de Gestión a la Cía. Con el objeto de evaluar la eficiencia, eficacia y la economía con que se manejan las operaciones, el cumplimiento de las normas y obligaciones del personal.

El examen se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría, emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, en consecuencia se incluyó las técnicas y procedimiento de Auditoría que consideramos necesarias en las circunstancias.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, los mismos deberán ser aplicados en el tiempo que estime conveniente el señor gerente.

Atentamente,

Maribel Tapia



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**11**  
**3/10**

## **ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

### **1. Motivo**

Entre los motivos de esta Auditoría de Gestión mencionamos los siguientes:

- Orientar a la organización hacia un adecuado Control Interno.
- Deseo de los directivos de medir y evaluar la productividad para incrementar el nivel de competitividad de la empresa.
- Interés por los directivos por identificar problemas que disminuyen el rendimiento en la empresa.
- Evaluar los procesos para un mejoramiento continuo, y asegurar el cumplimiento de metas y objetivos.

### ***Objetivos***

Emitir un Informe de Auditoría que incluya conclusiones y recomendaciones sobre el grado de cumplimiento de las metas y objetivos; el nivel de eficiencia, eficacia, economía con que fueron distribuidos los recursos dentro de la florícola Sanbel Flowers de la ciudad de Latacunga.

### ***Alcance***

La Auditoría de Gestión está dirigida al proceso Administrativo, Producción, Comercialización y Ventas de la empresa con el fin de verificar el cumplimiento de



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

<b>10</b>
<b>11</b>
<b>4/10</b>

metas y objetivos propuestos por la gerencia y la efectividad en el desarrollo del proceso.

Para la aplicación de índices financieros, se solicitaron los estados financieros al 31 de Diciembre de 2009 los cuales se han elaborados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

De conformidad a las instrucciones impartidas la Auditoría de Gestión emprendió la verificación del cumplimiento del objetivo y políticas implantadas en la florícola Sanbel Flowers, período comprendido desde el 01 al 31 de diciembre del 2009.

#### ***Indicadores Utilizados***

La Cía. Sanbel Flowers, no cuenta con indicadores que evalúe sus operaciones, por lo que el equipo de Auditoría luego del conocimiento preliminar, propone los siguientes indicadores de medición durante la Auditoría.

- Indicadores de Rentabilidad.
- Indicadores de Endeudamiento.
- Indicadores de Gestión.
- Economía
- Medio Ambiente



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**11**  
**5/10**

## **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

### ***Misión***

Sanbel Flowers es una empresa personal y privada cuyos propósitos son producir y comercializar rosas de exportación de la más alta calidad, orientado a clientes selectos que aprecian los productos de excelencia, y al mismo tiempo proveer de fuentes de empleo.

### ***Visión***

Convertir a nuestra empresa en una de las mejores plantaciones de rosas del país, con los más altos estándares de calidad internacionales, con una gama de las últimas variedades en rosas de exportación, con la finalidad de ofrecer a nuestros clientes un producto que satisfaga sus necesidades, mediante entregas firmes, oportunas y a precios competitivos.

### ***Objetivo***

Producir rosas de exportación de la más alta calidad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

### ***Base Legal***

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



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**11**  
**6/10**

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

Además deberá observar las normas Internacionales de Contabilidad.

### ***Funcionarios Principales***

- |                            |                               |
|----------------------------|-------------------------------|
| • Gerente General          | Dr. Patricio Sánchez Yánez    |
| • Contador                 | Ing. Santiago Alejandro Ayala |
| • Auxiliar de Contabilidad | Srta. Rosa Mercedes Zapata    |
| • Bodeguero                | Sr. Hugo Allauca Tituaña      |
| • Ventas                   | Ing. María Sánchez Grandes    |



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

<b>10</b>
<b>11</b>
<b>7/10</b>

## **RESULTADOS GENERALES**

Se analizaron como componentes los tres Departamentos de la florícola SANBEL FLOWERS, Administración, Producción, Comercialización y Ventas. Los resultados por su importancia, se detallan a continuación.

### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

#### **AUSENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El departamento está integrado por Contabilidad y Bodega, las dos áreas no cuentan con un manual de procedimientos que guíe sus actividades y al cual deben sujetarse para el desenvolvimiento adecuado del proceso, dentro del periodo evaluado se determinó que las actividades de los empleados se basan en hábitos de costumbre.

#### **CONCLUSIÓN**

La falta de manuales de procedimientos ocasionó que las actividades se vean afectadas en términos de eficiencia y economía.

#### **RECOMENDACIÓN**

Concluyendo que la gerencia debería crear urgentemente un manual de procedimientos y hacerlo conocer por escrito a los encargados para corregir errores y mejorar la eficiencia, eficacia, economía en los recursos disponibles.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10  
11  
8/10**

### **FALTA DE SUPERVISIÓN POR PARTE DEL CONTADOR**

El contador de la compañía es el responsable de vigilar las actividades del auxiliar contable y el bodeguero, cosa que no se está cumpliendo ya que la permanencia en la Compañía de esta persona es muy corta y no es suficiente para detectar errores y corregirlos a tiempo.

### **CONCLUSIÓN**

La ausencia del contador en la florícola debilita el control interno y esto puede provocar desviaciones financieras y operativas.

### **RECOMENDACIÓN**

El Sr. Gerente de la florícola debería contratar otra persona que esté a cargo de esta área permanentemente, ya que durante el proceso de Auditoría se pudo apreciar descuido por parte del encargado actual.

### **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**

#### **FALTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

El departamento de producción en el cual incluyen Cultivo y Postcosecha el mismo que se encarga de obtener las rosas de mejor calidad para la exportación, sin embargo no cuenta con un manual de procedimientos que ayude a mejorar los procesos para optimizar recursos.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**11**  
**9/10**

## **CONCLUSIÓN**

La ausencia de manuales de procedimientos puede provocar que las operaciones en el área pierdan organización y se vea afectada la producción de rosas.

## **RECOMENDACIÓN**

El Sr. Gerente debería disponer la creación de un manual de procedimientos mismo que deberá ser entregado a todos los trabajadores de manera que puedan ser revisados y aplicados para mejorar falencias en el proceso.

## **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

### **AUSENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

Esta es otra área que no posee manual de procedimientos para la encargada, en esta área se desarrolla eventos muy importantes como la comunicación con clientes, envío de la flor, entre otras, razón por la cual es muy importante tener una guía de actividades para este proceso.

## **CONCLUSIÓN**

La ausencia de manuales de procedimientos hace que las actividades de la secretaria comercializadora sean limitadas y no se incremente la exportación del producto.

## **RECOMENDACIÓN**

El Dr. Sánchez debería crear manuales de procedimientos capaces de dinamizar las actividades de la secretaria para incrementar sus exportaciones y por ende la rentabilidad de la Compañía.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**11**  
**10/10**

## **Opinión**

En nuestra opinión los componentes auditados luego de aplicadas las pruebas de Auditoría se evidencian deficiencias en el control interno incluidas en este informe, por lo que es necesario ejecutar de manera urgente las recomendaciones emitidas a fin de evitar reincidencias o deficiencias que afecten los objetivos de la compañía.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**12 C.G.-A**  
**1/6**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
12 CARTA A GERENCIA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
ÁREA: ADMINISTRACIÓN  
Bodega-Contabilidad**

Latacunga, 13 de noviembre del 2010

Dr.

Patricio Sánchez Yáñez

**GERENTE GENERAL SANBEL FLOWERS**

Presente.-

De mis consideraciones:

Se ha auditado el área de **ADMINISTRACIÓN** de la compañía que usted acertadamente dirige, por el periodo Enero-Diciembre del 2009 y hacemos de su conocimiento las siguientes observaciones que constituyen reparos.

**CONCLUSIÓN**

- Ausencia de Manuales de procedimientos en el área.

**RECOMENDACIÓN**

- Se recomienda creación de un manual de procedimientos que describan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones en la unidad administrativa, con miras a optimizar el desempeño.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**10  
12 C.G.-A  
2/6**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

## **CONCLUSIÓN**

- Inadecuado control interno para colaboradores administrativos, debido a que la permanencia del contador en la florícola es esporádica.

## **RECOMENDACIÓN**

- La persona encargada del área administrativa debe controlar las actividades que realizan el auxiliar contable y el bodeguero permanentemente, es por esto que se recomienda contratar otra persona que se encargue de la planificación, organización, control de los recursos humanos, financieros y materiales del área.

Tomando en cuenta lo anterior Auditoría propone diseñar flujogramas para mejorar los procedimientos en la mencionada área. (**ANEXO 6**)

Atentamente,

Maribel Tapia  
**COORDINADOR**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10  
12 C.G.-B  
3/6**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
CARTA A GERENCIA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
ÁREA: PRODUCCIÓN**

Latacunga, 22 de enero del 2011

Dr.

Patricio Sánchez Yáñez

**GERENTE GENERAL SANBEL FLOWERS**

Presente.-

De mis consideraciones:

Se ha auditado el departamento de **PRODUCCIÓN** de la compañía SANBEL FLOWERS, por el periodo Enero-Diciembre del 2009, y ponemos a su consideración la siguiente observación para su análisis:

**AUSENCIA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CONCLUSIÓN:**

La ausencia de un manual de procedimientos hace que las labores en esta área se realicen por rutina, basados únicamente en la costumbre.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**12 C.G.-B**  
**4/6**

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda la creación de un manual de procedimientos que permita saber exactamente qué es lo que tienen que hacer cada uno de los integrantes, y de esta manera evitar errores sin responsable.

A nuestra consideración el ambiente de control durante el periodo examinado fue muy bueno, sin embargo Auditoría propone diseñar flujogramas para optimizar los procedimientos en el área de producción tanto para cultivo como para pos-cosecha.

**(ANEXO 6)**

Atentamente,

Maribel Tapia  
**COORDINADOR**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

**10**  
**12 C.G.-C**  
**5/6**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
CARTA A GERENCIA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
ÁREA: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

Latacunga, 26 de enero del 2011

Dr.

Patricio Sánchez Yáñez

**GERENTE GENERAL SANBEL FLOWERS**

Presente.-

De mis consideraciones:

Se ha auditado el departamento de **COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS** de la compañía SANBEL FLOWERS, por el periodo enero-diciembre del 2009 y ponemos a consideración la siguiente observación:

**FALTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**CONCLUSIÓN**

Se puede deducir que las actividades se han desempeñado de manera confiable pero es necesario aplicar procedimientos por escrito para optimizar las actividades.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**12 C.G.-C**  
**6/6**

A nuestra consideración en ambiente de control durante el periodo examinado fue bueno. Auditoría, propone diseñar flujogramas para perfeccionar los procedimientos en el área de Comercialización y Ventas. **(ANEXO 6).**

Atentamente,

Maribel Tapia  
**COORDINADOR**



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**10  
P.C.I  
1/4**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
13 DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
AREA: ADMINISTRATIVA**

<b>REF. P/T</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>C.I -A1</b>	<b>Ausencia de Manuales de procedimientos</b>	Los directivos de la compañía no han planteado manuales de procedimiento y control interno para ninguna área de la compañía.	No estando definidos los procedimientos dentro de todas las áreas puede dar paso a posibles desatinos dentro de la compañía.	Se recomienda crear manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos claros para el personal de esta área.
<b>CI-A1 CI-A2</b>	<b>El Contador no dispone de suficiente tiempo para supervisar las actividades del Auxiliar Contable y el Bodeguero</b>	El contador lleva la contabilidad de otras empresas por tal motivo el realiza visitas esporádicas a la florícola.	EL auxiliar contable no tiene supervisión constante del contador.	Se recomienda una supervisión más seguida para detectar problemas oportunamente y al mismo tiempo poder corregirlos.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>10/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>11/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10**  
**P.C.I**  
**2/4**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**13 DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**AREA: ADMINISTRATIVA**

<b>REF. P/T</b>	<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFECTO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>CI-A2</b>	<b>La verificación del Stock de bodega es ocasional.</b>	No existe prevención para la caducidad de los insumos, a demás el sistema contable no está enlazado a esta área.	Las actividades del encargado de bodega no son supervisadas, no se realiza un control de stock, y los egresos no están en base a una solicitud de requerimientos.	Crear un manual de procedimientos, establecer funciones y responsabilidades y creación de políticas y procedimientos claros para el encargado, a demás se debería realizar control de inventarios por lo menos una vez al año, los egresos de bodega deben ser con una solicitud de requerimiento por cada área.
<b>CI-A1</b> <b>CI-A2</b>	<b>El sistema contable no está enlazado al área de bodega.</b>	El responsable de bodega es una persona que trabaja varios años, y sus labores son por iniciativa propia o manual.	No existe información rápida y oportuna que permita controlar efectivamente las actividades en este departamento	Se recomienda enlazar a la bodega el sistema contable para acceder a la información en este departamento, a fin de salvaguardar los activos.



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**10  
P.C.I  
3/4**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
13 DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
AREA: PRODUCCIÓN**

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
<b>C.I-B1</b>	<b>No existe un manual de procedimientos para producción.</b>	En esta área se ha venido laborando de manera rutinaria ya que los trabajadores conocen del procedimiento de la producción.	No estando definidos los procedimientos dentro del área puede dar paso posibles falencias en el futuro.	Se recomienda crear manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos claros para el personal de esta área.  Auditoría propone el diseño de flujogramas para esta área  <b>(ANEXO 6)</b>

Elaborado por: <b>T.&amp;T</b>	Fecha: <b>21/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>21/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

<b>10</b>
<b>P.C.I</b>
<b>4/4</b>

<p><b>FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.</b></p> <p><b>13 DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p><b>Al 31 de Diciembre del 2009</b></p> <p><b>AREA: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS</b></p>
---

REF. P/T	PROBLEMA	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
<b>C.I-C</b>	<b>No existe un manual de procedimientos</b>	En esta área se ha venido laborando de manera empírica ya que administración no ha planteado o diseñado procedimientos por escrito.	Si algún empleado incumple o no sigue el procedimiento gerencia no cuenta con un manual para establecer responsabilidades	Se recomienda crear manuales de procedimientos, de manera que se establezca funciones, responsabilidades y procedimientos claros para el encargado.  Auditoría propone el diseño de flujogramas para esta área <b>(ANEXO 6)</b>

Elaborado por: <b>T.&amp;T</b>	Fecha: <b>21/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>21/01/2011</b>



**TAPIA & TAPIA**  
**GRUPO DE**  
**INVESTIGACIÓN**  
**LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**P.A-A**

**1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: ADMINISTRATIVA**

**OBJETIVOS**

- A.** Verificar el grado cumplimiento de los procedimientos durante el periodo Enero - Diciembre 2009.
- B.** Determinar áreas críticas

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
1.-	Realizar hoja de debilidades de control interno del Área Administrativa.	P.C.I	T&T	10-01-2011
2.-	Efectuar la Evaluación de Control Interno Área Administrativa: Contabilidad Bodega	CI-A1 CI-A2	T&T T&T	06-01-2011 08-01-2011
3.-	Realice la determinación la matriz de ponderación para la evaluación del riesgo Área Administrativa: Contabilidad Bodega	ER-A1 ER-A2	T&T T&T	07-01-2011 09-01-2011
4.-	Carta a Gerencia	CG-A	T&T	13-01-2011

Elaborado por:	T. & T	Fecha:	06/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	07/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
ÁREA: ADMINISTRATIVA  
Contabilidad**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA		OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	
		SI	NO		Óptima	Obtenida
1	¿Existe un manual de procedimientos en esta área?		X	No existe ningún manual de procedimientos.	10	2
2	Existe un presupuesto anual establecido por la compañía?		X		10	2
3	¿Se verifica la labor del auxiliar contable?	X		No existe un control completo, se confía en su ética.	10	6
4	¿Se cuenta con un sistema de contabilidad adecuado y seguro?	X		Sistema fénix	10	10
5	¿El archivo se actualiza de manera permanente?	X			10	10
6	¿Los registros contables se lo realizan de manera diaria?	X			10	10
7	¿Se permite sacar documentos contables a personas ajenas al departamento?		X		10	10
8	¿Se entrega balances mensuales?	X			10	10
9	¿Existe un día definido para la elaboración y emisión de cheques?		X		10	2
10	El personal contable conoce las NIF? ¿Se las aplica?	X			10	10
11	¿Existe un plan de cuentas apegado a las necesidades de la compañía?	X			10	10
12	¿Los libros contables son debidamente archivados y custodiados?	X			10	10
13	¿Se revisa permanentemente el registro de compras, ventas, ingresos y gastos que realiza el auxiliar contable?	X		A veces cuando el contador dispone de tiempo	10	6
14	¿Se comparan datos físicos con datos del sistema?	X		El contador realiza inventario rara vez	10	4
<b>TOTAL</b>					<b>140</b>	<b>102</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: <b>T.&amp;T</b>	Fecha: <b>06/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>08/01/2011</b>



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**EVALUACIÓN DE RIESGO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: ADMINISTRATIVA**  
**Contabilidad**

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total      ⇒      102

PT = Ponderación total      ⇒      140

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

$$NC = \frac{102 * 100}{130} = 78.46 \%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 86,15%, el riesgo es bajo, y la confianza es alta es decir que las actividades en esta área se están desempeñando de manera acertada.

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	07/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	07/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: ADMINISTRATIVA**  
**Bodega**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	
		SI	NO	N/A		Optima	Obtenida
1	¿Se verifica el producto luego que el bodeguero lo recibe?	X			No siempre se verifica	10	8
2	¿Se confirma la existencia del producto con saldos del sistema?	X			La verificación se lo realiza cuando el contador puede.	10	6
3	¿Se ingresa las facturas inmediatamente de haberlas recibido?	X				10	10
4	¿Existe algún método para evitar errores al ingresar los productos al sistema?	X			No está enlazada con el sistema contable	10	6
5	¿Existe un adecuado almacenamiento de productos?	X				10	10
6	¿El bodeguero cumple a cabalidad con el peso exacto y cantidad de producto que requieren las diferentes áreas?	X				10	10
7	¿Se almacena correctamente productos inflamables que pudieran provocar siniestros?	X				10	10
8	¿Existe control de artículos para evitar dar de baja?		X		No existe ningún control.	10	2
9	¿Existen procedimientos para identificar y registrar ítems dañados u obsoletos?		X		No se han establecido ningún control.	10	2
10	¿Se verifica de manera improvisada las existencias?		X			10	2
<b>TOTAL</b>						<b>100</b>	<b>66</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: T.&T	Fecha: 07/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 07/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**EVALUACIÓN DE RIESGO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: ADMINISTRATIVA**  
**Bodega**

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total  $\Rightarrow$  66

PT = Ponderación total  $\Rightarrow$  100

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

$$NC = \frac{66 * 100}{100} = 66 \%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 66% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de bodega es moderado, siendo el nivel de confianza moderado es decir que las actividades en esta área no se están desempeñando de forma normal falta de controles para mejorar las actividades.

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	07/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	07/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**P.A-B**

**1/1**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
ÁREA: PRODUCCIÓN**

**OBJETIVOS**

- A.** Verificar el grado cumplimiento de los procedimientos durante el periodo Enero - Diciembre 2009.
- B.** Determinar áreas críticas

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	HECHO POR	FECHA
1.-	Realizar la respectiva hoja de debilidades de Control Interno del Área Producción.	P.C.I	T&T	21-01-2011
2.-	Efectuar la Evaluación de Control Interno Área Producción Cultivo Poscosecha	CI-B1 CI-B2	T&T T&T	15-01-2011 20-01-2011
3.-	Realice la determinación la matriz de ponderación para la evaluación del riesgo Área Producción: Cultivo Poscosecha	ER-B1 ER-B1	T&T T&T	16-01-2011 22-01-2011
4.-	Carta a Gerencia	CG-B	T&T	22-01-2011

Elaborado por:	T. & T	Fecha:	14/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	24/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: PRODUCCIÓN**  
**Cultivo**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observación	PONDERACION	
		SI	NO	N/A		Ponderación	Calificación
1	¿Existe un manual de procedimientos para la producción?		X			10	2
2	¿Se verifica que el corte de la flor se realice de forma adecuada?	X			Lo verifica el jefe de campo	10	10
3	¿El tamaño del botón está acorde a las necesidades del cliente?	X				10	10
4	¿Existe un adecuado mantenimiento de la tierra para la producción?	X				10	10
5	¿Se planifica adecuadamente los pinches para las temporadas importantes?	X				10	10
6	¿El verifica el cuidado pertinente del transporte de la flor desde los bloques a la postcosecha?	X				10	10
7	¿La comunicación con el departamento de postcosecha es adecuado?	X				10	10
<b>TOTAL</b>						<b>70</b>	<b>62</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: T.&T	Fecha: 21/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 21/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**EVALUACIÓN DE RIESGO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: PRODUCCIÓN**  
**Cultivo**

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total      ⇒      64

PT = Ponderación total      ⇒      70

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

$$NC = \frac{62 * 100}{70} = 88.57\%$$
  

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 88.57% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de cultivo es bajo, siendo el nivel de confianza alto es decir que las actividades en esta área se están desempeñando de manera confiable pero es necesario aplicar procedimientos por escrito para mejorar las actividades.

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	16/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	17/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**AREA: PRODUCCIÓN**  
**Pos-cosecha**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTA			Observación	PONDERACION	
		SI	NO	N/R		Ponderación	Calificación
1	<b>POSCOSECHA</b> ¿Existe un manual de procedimientos para el área?		X			10	2
2	¿Se elaboran reportes diarios de la producción?	X				10	10
3	¿La comunicación con el Dpto. de ventas es adecuado?	X				10	10
4	¿Se realiza un reporte de la flor nacional?	X				10	10
5	¿Se verifica la correcta clasificación y enbonche de la flor?	X				10	10
6	¿El empaque y embalaje se realiza por una persona especializada?	X				10	10
7	¿Cuándo se da de baja la flor se emite algún informe o comunicado?	X				10	10
<b>TOTAL</b>						<b>70</b>	<b>62</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: T.&T	Fecha: 20/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 21/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**EVALUACIÓN DE RIESGO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: PRODUCCIÓN**  
**Pos-cosecha**

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total      ⇒      60

PT = Ponderación total      ⇒      70

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

$$NC = \frac{62 * 100}{70} = 88.57\%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 88.57% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de Pos-cosecha es bajo, siendo el nivel de confianza alto es decir que las actividades en esta área se están desempeñando de manera confiable pero es necesario aplicar procedimientos por escrito para optimizar las actividades

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	21/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	22/01/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**P.A-C**

**1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA  
AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**Al 31 de Diciembre del 2009**

**AREA: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

**OBJETIVOS**

- A.** Verificar el grado cumplimiento de los procedimientos durante el periodo Enero - Diciembre 2009.
- B.** Determinar áreas críticas

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF P/T</b>	<b>HECHO POR</b>	<b>FECHA</b>
1.-	Realizar la respectiva hoja de debilidades de control interno del Área Comercialización y Ventas.	P.C.I	T&T	25-01-2011
2.-	Efectuar la Evaluación de Control Interno Área Producción	CI- C	T&T	24-01-2011
3.-	Realice la determinación la matriz de ponderación para la evaluación del riesgo Área Producción:	ER - C	T&T	24-01-2011
4.-	Carta a Gerencia	CG-C	T&T	26-01-2011

Elaborado por:	T. & T	Fecha:	34/01/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	29/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**  
**ÁREA: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Observación	PONDERACIÓN CALIFICACIÓN	
		SI	NO	N/A			
1	¿Cuenta con un manual escrito para la venta?		X		No existe ningún manual.	10	2
2	¿Existe un archivo adecuado del historial de clientes?	X				10	10
3	¿Se entrega a cada cliente documentación de respaldo?	X				10	10
4	¿La comunicación con los clientes es adecuada y cordial?	X				10	10
5	¿Existe comunicación oportuna con el jefe de postcosecha?	X				10	10
6	¿Se despacha el pedido real que solicitan los clientes?	X				10	10
7	¿Existe firmas de autorización para el despacho y salida de la flor hacia el transporte?	X				10	10
8	¿Existe la documentación apropiada y normas por el S.R.I para el respaldo del transporte de la flor?	X				10	10
9	¿El chofer es una persona experimentada para transportar la flor?	X				10	10
<b>TOTAL</b>						<b>90</b>	<b>82</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: T.& T	Fecha: 24/01/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 26/01/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
EVALUACIÓN DE RIESGO  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009  
ÁREA: COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

NC = Nivel de confianza

CT = Calificación total      ⇒      82

PT = Ponderación total      ⇒      90

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

$$NC = \frac{82 * 100}{90} = 91.11\%$$

	CONFIANZA	RIESGO
15 %-50 %	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 95%	Alta	Bajo

El resultado obtenido es de 91.11% lo cual indica que el riesgo que incurre en las actividades del área de Comercialización y Ventas es bajo, siendo el nivel de confianza alto es decir que las actividades en esta área se están desempeñando de manera confiable pero es necesario aplicar procedimientos por escrito para optimizar las actividades.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>24/01/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>26/01/2011</b>



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES FINANCIEROS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**1.- INDICADORES QUE MIDEN LA LIQUIDEZ**

Este índice permite medir la capacidad que tiene la florícola para cancelar sus obligaciones de corto plazo, permitiendo establecer la facilidad o dificultad de la Cía. Para pagar sus pasivos corrientes al convenir en efectivo sus activos corrientes, a la vez trata de determinar qué pasaría si a la organización le exigieran el pago inmediato de todas las obligaciones en el lapso menor a un año.

**Razón Corriente** = Activo Corriente/ Pasivo Corriente

**Razón Corriente** = 62629/ 39891.95 **E.F - BG (ANEXO 8)**

**Razón Corriente** = 1.57

Por cada dólar que la empresa debe pagar de su pasivo a corto plazo tiene \$1.57 en realizables a corto plazo para cancelar.

**Prueba Ácida** = Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente

**Prueba Ácida** = 62629-14460.06/ 39891.95 **E F-BG (ANEXO 8)**

**Prueba Ácida** = 48168.94/ 39891.95 = 8276.99

La empresa tiene una capacidad de pago de \$8276.99 para cancelar las obligaciones corrientes sin vender sus existencias.

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>02/02/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>04/02/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

I.F

2/3

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES FINANCIEROS  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**Capital Neto De Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente**

**Capital Neto De Trabajo = \$62629 - \$39891.95 E.F - BG (ANEXO 8)**

**Capital Neto De Trabajo = 22737.05**

La empresa cuenta con un valor de \$22737.05 después de haber pagado todos sus pasivos a corto plazo, permitiendo a la gerencia realizar inversiones a corto plazo.

**INDICADORES QUE MIDEN EL ENDEUDAMIENTO**

Tiene por objeto medir en qué grado y en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento

**Índice de solidez (endeudamiento)= Pasivo Total / Activo Total**

**Índice de solidez (endeudamiento)= \$39891.95 /\$203020.66 E.F - BG (ANEXO 8)**

**Índice de solidez (endeudamiento)= 0.19%**

El activo total de la empresa se encuentra debidamente financiada, es decir la florícola es independiente de sus acreedores ya que tiene una dependencia mínima del 0.19% para con terceros.

Elaborado por: T.& T	Fecha: 02/02/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 04/02/2011



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**I.F**

**3/3**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES FINANCIEROS  
AUDITORIA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**Índice de pasivo y patrimonio** = Pasivo Total / Patrimonio

**Índice de pasivo y patrimonio** = \$39891.95 / \$ 163128.71 **EF-BG (ANEXO 8)**

**Índice de pasivo y patrimonio** = **0.24**

El capital de la empresa se encuentra comprometido en un 0.24%, es decir que los acreedores financian a la florícola en un 0.24% que significa un nivel normal de compromiso.

**INDICADORES QUE MIDE LA RENTABILIDAD**

Los índices de rentabilidad permiten medir la efectividad de la administración de la organización para controlar sus ingresos y egresos y de esta manera determinar la existencia de utilidades o pérdidas financieras.

**Rentabilidad global** = Ganancia del Ejercicio / Activo Total

**Rentabilidad global** = \$8672.74 / \$203020.66 **EFBG (ANEXO 8)**

**Rentabilidad global** = **0.04%**

En el periodo analizado los activos generaron un 0.04% de utilidades netas conocido también como rendimiento sobre los activos de la florícola.

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>02/02/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>04/02/2011</b>



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**INDICADORES ADMINISTRATIVOS**

**1. PLANEACIÓN**

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en los diversos procesos de la organización es evaluar en términos cualitativos el puntual cumplimiento de metas, objetivos, misión, visión, etc.

**1.1 MISIÓN**

**Personas que la conocen/ Total de empleados**

8/ 48 = 0.16 (EC 1/1)

**1.2 VISIÓN**

**Personas que la conocen/ Total de empleados**

8/ 48 = 0.16 (EC 1/1)

**1.3 OBJETIVOS**

**Objetivos Alcanzados/ Objetivos Definidos**

.1/1 = 1 (A-1.1 7-8)

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	03/02/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	05/02/2011



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

I.G - A

2/6

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.**

**INDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**1.4 METAS**

**Metas alcanzadas / Metas Establecidas**

0/0 = 0 (EN.A.1/1)

**1.5 ESTRATEGIAS/ POLÍTICAS**

**Estrategias Implementadas/ Total de estrategias**

0/0 = 0 (EN.A.1/1)

**1.6 POLÍTICAS**

**Políticas Aplicadas / Políticas establecidas**

1 / 1 = 1 (EN.A.1/1)

**1.7 PROCEDIMIENTOS**

**Procedimientos aplicados / Número de áreas**

0 / 3 = 0 (EN.A.1/1)

Elaborado por: T.& T	Fecha: 03/02/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 05/02/2011



**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

2.

**ORGANIZACIÓN**

**2.1 Estructura Organizacional**

Áreas sustantivas / total áreas

1 / 5 = 0.20 (EN.A.1/1)

**2.2 División y distribución de funciones**

Empleados / número de áreas

48 / 5 = 9.6 (EC 1/1)

**2.3 Recursos Humanos**

Personal capacitado / cursos de capacitación

0 / 0 = 0 (EC 1/1)

3.

**DIRECCIÓN**

**3.1 Comunicación**

Canales de comunicación utilizad/ canales de comunicación establecidos

1/0 = 1 (EN.A.1/1)

Elaborado por: T.& T	Fecha: 03/02/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 05/02/2011



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

I.G. A

4/6

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**3.3 Motivación**

**Personal que recibe incentivos/ total de personal**

5 / 48 = 0.10 (EC 1/1)

4.

**CONTROL**

**4.1 Naturaleza**

**Controles concurrentes / total de controles**

0 / 4 = 0 (O.D - A)

**Auditorías/ Total de controles**

0 / 4 = 0 (O.D - A)

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	03/02/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	05/02/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**I.G - A**

**5/6**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

**Planeación**

- Se carece de planeación formal, debido a que ésta no se encuentra documentada. Existen planes y programas pero no por escrito, lo que ocasiona un desconocimiento que se refleja en los resultados.
- No existe objetivos específicos, programas, metas, políticas para departamentos, lo que provoca que la organización no cuenta con un punto definido de lo que pretende alcanzar y que los empleados no se sientan identificados totalmente con ella.
- La ausencia de estrategias limita el crecimiento de la Compañía.
- Falta de conocimiento de técnicas y metodologías para planear, tales como presupuestos de venta, los cuales son necesarios para incrementar la eficiencia de la organización y el adecuado cumplimiento de pedidos.

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>02/02/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>04/02/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

I.G - A

6/6

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

**Organización**

- No existe un manual de organización y procedimientos. La falta de estos documentos provoca exceso de dependencia de la dirección general.
- El manejo de los recursos humanos a pesar de su importancia, es nulo.
- El organigrama funcional, no es un reflejo fiel de la forma de operación.

**Dirección**

- La administración general se lleva a cabo de manera empírica.
- La motivación y comunicación en el proceso es un punto clave.

**Control**

- Se carece de un seguimiento de las actividades, lo que genera a dispersión innecesaria de recursos y esfuerzos.

Elaborado por: T.&T	Fecha: 02/02/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 04/02/2011



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

EC.A.  
1/1

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**Encuesta realizada al personal de SANBEL FLOWERS**

**1.- ¿Conoce Ud. La Misión de la Compañía?**

Total encuestados: 48

SI 8  
NO 40

**2.- ¿Conoce Ud. La Visión de la Compañía?**

Total encuestados: 48

SI 8  
NO 40

**3.- ¿Ha recibido capacitación en los 6 últimos meses?**

Total encuestados: 48

SI 8  
NO 40

**4.- ¿Recibe incentivos por la labor que realiza?**

Total encuestados: 48

SI 5  
NO 43

**4.- ¿Es suficiente el tiempo para las funciones que Ud. Realiza?**

Total encuestados: 48

SI 45  
NO 3

Elaborado por: T.& T	Fecha: 03/02/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 05/02/2011



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

EN.A.  
1/1

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**Entrevista realizada al Gerente General de SANBEL FLOWERS**

**1.- ¿Existe metas establecidas en la Compañía?**

No existen metas por escrito, en reuniones con los encargados se acuerda cumplir con ciertos requerimientos en cada departamento.

**2.- ¿Se ha implementado estrategias para mejorar la eficiencia en los departamentos?**

Como se mencionó no existe por escrito pero los encargados son conocedores de cómo mejorar los errores, por ejemplo en el departamento de comercialización cuando las exportaciones están bajas, la encargada debe buscar estrategias para mejorarlas.

**3.- ¿Existe políticas en la Compañía?**

Contamos con un reglamento interno de trabajo nada más, y se trata de aplicarlo en lo posible.

**4.- ¿Los departamentos cuentan con manuales de procedimientos?**

Ningún departamento cuenta manuales de procedimientos.

**5.- ¿Las áreas mantienen independencia?**

Cada área tiene independencia en cuanto a las actividades que debe realizar, únicamente e área de Comercialización y Ventas depende del área de producción.

**6.- ¿La comunicación fluye desde la gerencia general?, existe canales de adecuados que aseguren la correcta comunicación?**

La comunicación nace en la gerencia y fluye hacia los encargados década área y posteriormente a su subordinados.

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	03/02/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	05/02/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**O.D - A**

**1/1**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

INDICADOR	ALTERNATIVAS			OBSERVACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	SI	NO	N/A			
Tiene cada departamento un encargado de la supervisión	X			Existe un jefe por departamento	10	10
Existe un control adecuado y constante en las actividades en los tres departamentos	X			En el departamento administrativo no se controla las actividades	10	8
Se da seguimiento después de haber detectado errores.		X		No se da ningún tipo de seguimiento	10	2
Se elabora un informe de los errores detectados con las respectivas firmas de responsabilidad		X		Ningún tipo de informes	10	2
Se comunica los errores a sus jefe inmediatos para corregir los		X		No se comunica, cada jefe se soluciona en cada departamento	10	6
Se han realizado Auditorías de Gestión anteriormente para evaluar la consecución de metas y objetivos		X		Se observa documentación y se constató que no ha existido ninguna Auditoría de Gestión.	10	2
				<b>TOTAL</b>		<b>30</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por: <b>T. &amp; T</b>	Fecha: <b>03/02/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>05/02/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

I.G - A

9/8

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

**Organización**

- No existe un manual de organización y procedimientos. La falta de estos documentos provoca exceso de dependencia de la dirección general.
- El manejo de los recursos humanos a pesar de su importancia, es nulo.
- El organigrama funcional, no es un reflejo fiel de la forma de operación.

**Dirección**

- La administración general se lleva a cabo de manera empírica.
- La motivación y comunicación en el proceso es un punto clave.

**Control**

- Se carece de un seguimiento de las actividades, lo que genera a dispersión innecesaria de recursos y esfuerzos.

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	02/02/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	04/02/2011



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

I.G - CV

1/8

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CÍA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**INDICADORES DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

**EFICIENCIA**

Aceptación del producto = 
$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$$
  
373008 / 0 = 0 (ANEXO 8)

**EFICACIA**

Oportunidad= 
$$\frac{\text{Tiempo ejecutado}}{\text{Tiempo programado}} * 100$$
  
20/30 = 66% (O.D - CV 1/1)

**De Cobertura=**

$$\frac{\text{Número de clientes atendidos}}{\text{Número de clientes potenciales}} * 100$$
  
12/15 = 80% (O.D - CV 1/1)

**ECONOMÍA**

$$\frac{\text{Ventas del año actual} - \text{Ventas año anterior}}{\text{Ventas año anterior}}$$
  
363.008 - 248.605 = \$11.4403 (PPE - CV 1/1)  
114403/248605= 46%

Elaborado por:	T.& T	Fecha:	02/02/2011
Revisado por:	G.B	Fecha:	04/02/2011



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

**O.D - CV**

**1/1**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

TELF: 032 292 - 017

FAX: 032 292 - 016

E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**OBSERVACIÓN DIRECTA**

INDICADOR	ALTERNATIVAS				PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN		
Existe un tiempo programado para la atención al cliente.	X			Se programó 30 minutos por cliente. Únicamente verbal	10	10
La venta se concreta en el tiempo programado	X			Se concreta en un promedio de 20 minutos cliente.	10	10
Existe una base de datos actualizada de clientes potenciales	X				10	10
Se atiende de manera cordial a los clientes	X			El trato es adecuado	10	8
A cuantos de los clientes potenciales se atiende a la semana				Se atiende a 7 clientes semanales varios de ellos realizan compras diarias.	10	10
Se realiza búsquedas de nuevos mercados por parte del encargado	X			Solo se limita a comercializar a los clientes existentes	10	8
					<b>TOTAL</b>	<b>56</b>

La calificación se dio de acuerdo a las siguientes escalas: de 1-2 malo 3-4 regular 5-6 bueno 7-8 muy bueno 9-10 excelente

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>03/02/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>05/02/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**PPE- CV**

**1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**CRECIMIENTO DE VENTAS EXPRESADO EN DÓLARES**

<b>AÑOS</b>	<b>VENTAS</b>
2005	\$ 212564.32
2006	\$ 225876.10
2007	\$ 236000.00
2008	\$ 248605.00
2009	\$ 363008.00

Fuente: Sanbel Flowers  
Elaborado por: Tesistas



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
**TELF:** 032 292 - 017  
**FAX:** 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

## **ANÁLISIS DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**

### **Eficiencia**

- La aceptación del producto es excelente no se registra devoluciones del producto, se debería aprovechar la calidad de la rosa y buscar nuevos mercados para expandir la exportaciones y mejorar la rentabilidad.
- La secretaria comercializadora debería realizar una investigación constante de nuevos clientes potenciales.

### **Eficacia**

- El tiempo en el que se ejecuta las ventas es adecuado.
- Se atiende a todos los clientes potenciales de manera amable y cordial gracias a ello existe reiteración lo cual constituye un factor positivo para la empresa.

### **Economía**

- El crecimiento de venta es el excelente, el resultado muestra la empresa creció un 46% en relación al año 2008.

Elaborado por:	<b>T.&amp; T</b>	Fecha:	<b>03/02/2011</b>
Revisado por:	<b>G.B</b>	Fecha:	<b>05/02/2011</b>



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

IG - P

1/1

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.**  
**ÍNDICES DE GESTIÓN**  
**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**Al 31 de Diciembre del 2009**

**INDICADORES DE PRODUCCIÓN**

**EFFECTIVIDAD**

**Nº de tallos exportados**

**Nº de tallos producidos**

$$17372685 / 17318421 = 1 \% \text{ (PPE - P 1/1)}$$

- El resultado muestra que de la producción total de la compañía apenas el 1% no se exporta, es decir no existe desperdicio de la flor la el proceso es eficiente.

**MEDIO AMBIENTE**

**Número de enfermedades producidas por la plantación**

**Nº de empleados**

$$3/48 = 0.06\% \text{ (EN - P 1/1)}$$

- En cuanto a las enfermedades que se producen en la plantación, son muy pocas apenas el 0.06% del personal operativo tiene enfermedades que provienen de la actividad.

Elaborado por: <b>T.&amp; T</b>	Fecha: <b>02/02/2011</b>
Revisado por: <b>G.B</b>	Fecha: <b>04/02/2011</b>



**TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR**

CDLA. JARDINES DE LOCOA

**TELF:** 032 292 - 017

**FAX:** 032 292 - 016

**E-MAIL:** [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

**PPE- P**

**1/1**

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**REPORTE DE VENTAS DEL AÑO 2009**

<b>MES</b>	<b>PRODUCIDA</b>	<b>EXPORTADA</b>	<b>VALOR</b>
ENERO	608064	607054	0.277
FEBRERO	1056754	1056000	0.356
MARZO	600994	599436	0.225
ABRIL	779166	745632	0.243
MAYO	644325	642654	0.496
JUNIO	559264	558453	0.285
JULIO	750987	748432	0.245
AGOSTO	584350	576432	0,532
SEPTIEMBRE	499568	497685	0.342
OCTUBRE	567439	566987	0.345
NOVIEMBRE	876453	875432	0.567
DICIEMBRE	9845321	9844224	0.634
<b>TOTAL</b>	<b>17372685</b>	<b>17.318.421</b>	<b>0,532</b>

Fuente: Sanbel Flowers

Elaborado por: Tesistas



TAPIA & TAPIA  
GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN  
LATACUNGA-ECUADOR

CDLA. JARDINES DE LOCOA  
TELF: 032 292 - 017  
FAX: 032 292 - 016  
E-MAIL: [tapiasauditores@hotmail.com](mailto:tapiasauditores@hotmail.com)

EN- P

1/1

**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS CIA LTDA.  
ÍNDICES DE GESTIÓN  
AUDITORÍA DE GESTIÓN  
Al 31 de Diciembre del 2009**

**ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL SANBEL FLOWERS**

**1. ¿Qué tipo de enfermedades producto de su labor ha sufrido en la florícola?**

Leve            40  
Grave           8

**Encuestados : 48**

**2. ¿Marque las enfermedades que ha sufrido en la florícola?**

Enfermedades de la piel        20  
Enfermedades pulmonares    5  
Enfermedades gástricas       23

**Encuestados: 48**

Elaborado por: T.& T	Fecha: 02/02/2011
Revisado por: G.B	Fecha: 04/02/2011

## CONCLUSIONES

- La Auditoría de Gestión constituye un análisis que se efectúa a una empresa, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión teniendo en cuenta los objetivos generales y su eficiencia como organización, con el propósito de emitir un informe global de la misma que ayude a mejorar la el uso de recursos, para facilitar la toma de decisiones.
- La florícola SANBEL FLOWERS no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos que se encargue de la planificación, organización, y control del personal.
- La Compañía no cuenta con un manual de procedimientos para todas las áreas y departamentos, lo que dificulta el desempeño de los empleados y trabajadores.
- Los empleados realizan sus actividades por hábitos de costumbre, la empresa no dispone de un programa de capacitación.
- El Contador no supervisa continuamente las actividades del departamento Administrativo, por consiguiente no se determina errores y desviaciones a tiempo.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a SANBEL FLOWERS aplicar las sugerencias emitidas en el presente trabajo de investigación.
- Identificar las áreas, funciones, actividades de la empresa y plasmar en un manual de procedimientos escrito y posterior a ello difundirlo para su aplicación inmediata.
- Crear un departamento de Recursos Humanos que vele por el bienestar de todo el personal.
- Establecer un programa de capacitación en el que se establezca los programas a realizarse, participantes, responsables y recursos necesarios.
- Contratar otra persona que monitoree las actividades del departamento Administrativo, en pos de mejorar el control interno del área de Contabilidad y Bodega.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### CONSULTADA

- **ARENS**, Alvin A. Auditoría. Sexta edición. México, 1995
- **COOK**, Elementos de Auditoría. Tercera Edición. México, editorial Internacional Thomson, 2002
- **FALCON**, Auditoría Integral, Quinta Edición; Editorial Internacional Thompson; México, 2002
- **GUZMÁN R.** Amaro. Gestión Administrativa. Tercera edición. Lima, 2003
- **KELL R**, Auditoría. Cuarta edición. Quito, editorial Abyala, 2001
- **KURT**, Winkle. Principios de Auditoría. Primera edición. México, 1999
- **LÓPEZ**, Auditoría. Tercera edición. Quito, editorial Abyala. 2006
- **MALDONADO**, Milton. Auditoría de Gestión. Segunda edición. Quito, edición actualizada, 2006
- **MANTILLA B.** Samuel Alberto. Control interno. Primera edición. Bogotá, 2005
- **MARÍN.** Juan. Gestión Administrativa y Financiera. Segunda edición. México, 2005
- **PÉREZ TORAÑO**, Luis Felipe, Fundamentos de Control Interno. Tercera edición S.A. M, 2004
- **SARMIENTO**, Rubén. Contabilidad General. Novena edición. Quito, editorial Voluntad, 2003

- **ZAPATA, Pedro. Contabilidad General. Cuarta Edición. Quito, editorial Quebecor World, 2003**

**CITADA**

- **ARENS, Alvin A. Auditoría. Sexta edición. México, 1995 p. 03**
- **CURT, Winkle. Principios de Auditoría. Primera edición. México, 1999 p. 05**
- **DIORKY, Coopers y Lybraud. Manual de Auditoría. México, ediciones Deusto S.A., 1985.**
- **FALCÓN, Auditoría Integral, Quinta Edición; Editorial Internacional Thompson; México, 2002 p. 54**
- **GUZMÁN R. Amaro. Gestión Administrativa. Tercera edición. Lima, 2003 p. 209**
- **HOLMES, Arthur w. Auditoría Soluciones de los Problemas Prácticos de Auditoría. Segunda reimpresión. México, editorial Unión Tipográfica, 1979.**
- **KELL R, Auditoría. Cuarta edición. Quito, editorial Abyala, 2001 p. 14**
- **LÓPEZ, Auditoría. Tercera edición. Quito, editorial Abyala. 2006 p. 19**
- **MALDONADO, Milton. Auditoría de Gestión. Segunda Edición. Quito, edición actualizada, 2006 p. 76**
- **MANTILLA B. Samuel Alberto. Control interno. Primera edición. Bogotá, 2005 p. 04**
- **MARÍN. Juan. Gestión Administrativa y Financiera. Segunda edición. México, 2005 p. 19**

- **SARMIENTO, Rubén. Contabilidad General. Novena edición. Quito, editorial Voluntad, 2003 p. 05**
- **ZAPATA, Pedro. Contabilidad General. Cuarta Edición. Quito, editorial Quebecor World, 2003 p. 19**

**VIRTUAL**

- **ANÓNIMO. Control Interno. (En línea) Ecuador: Guayaquil, noviembre 2002**  
[ref.: 20 de diciembre del 2009] Disponible en :  
<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=114>
- **JHON. Marco teórico y conceptual de la Auditoría de Gestión. Monografias.com (En línea)**  
Venezuela: Caracas, [refe: 25 de febrero del 2009]. Disponible en :  
[www.monografias.com/trabajos5/.../contab.shtml](http://www.monografias.com/trabajos5/.../contab.shtml)
- **ZIEGLER P. Roberto. Monografias.com. Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión. (En línea) Cuba, agosto 2002, [Ref. 15 de marzo del 2009]. Disponible:**  
[www.monografias.com/.../auditoria/auditoria.shtml](http://www.monografias.com/.../auditoria/auditoria.shtml)

# ANEXOS

# ANEXO 1

## FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS

**OBJETIVO:** Obtener información de la empresa para determinar la situación de la empresa.

**ISTRUCCIONES:** Conteste las preguntas con toda la sinceridad del caso, ya que de su respuesta depende nuestro trabajo investigativo.

### GERENTE GENERAL

1. **¿Usted piensa que el producto que comercializa la Florícola “SANBEL FLOWERS” satisface las necesidades y expectativas de los clientes en un 100%?**  
.....  
.....
2. **¿Está convencido que el precio que se cobra por bonche al mercado internacional es el adecuado? ¿Por qué motivo?**  
.....  
.....
3. **¿En qué área ha tenido algún inconveniente en el tiempo de su gestión, área administrativa, área financiera, o área técnica?**  
.....  
.....
4. **¿La Compañía en todo el tiempo de su gestión ha tenido algún problema de índole legal? ¿O con algún empleado de la Compañía?**  
.....  
.....
5. **¿Cuál es la persona o departamento encargado de supervisar y realizar un control de calidad a los productos que comercializamos?**

.....  
.....  
6. **¿Existe un Departamento de Recursos Humanos que realice la reclutación del personal, de una manera adecuada para que trabaje en la Florícola “SANBEL FLOWERS”?**

.....  
.....  
7. **¿Los objetivos planteados al principio del año 2009 se cumplieron a la finalización del año? Si, No, ¿por qué?**

.....  
.....  
8. **¿Al presentar la proforma presupuestaria anual en el último trimestre del año, se ha cumplido con lo presupuestado o no?**

.....  
.....  
9. **¿Piensa que la remuneración que se está pagando a los empleados es la adecuada?**

.....  
.....  
10. **¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos y de funciones actualizado?**

**ANEXO 2**  
**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

**OBJETIVO:** Obtener información de la empresa para determinar la situación de la empresa.

**ISTRUCCIONES:** Conteste las preguntas con toda la sinceridad del caso, ya que de su respuesta depende nuestro trabajo investigativo.

**PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**1.- ¿Considera Ud. Qué cuenta con un archivo adecuado para guardar toda la documentación importante de la Florícola?**

.....  
.....

**2.- ¿Cree que es necesario contratar a una asistente para que le ayude y le colabore en sus funciones?**

.....  
.....

**3.- En el año 2009 en el desarrollo de su trabajo ha encontrado alguna novedad importante, por correspondencia que se pasó por alto y no se tramitó?**

.....  
.....

**4.- ¿Lleva algún registro del control de los activos fijos de la compañía, vehículos, equipos de computación, armas, equipos de comunicación? Etc?**

.....  
.....

**5.- ¿Cuenta con respaldos de toda la información que maneja en la computadora, cada qué tiempo guarda o saca un respaldo de la información importante de la computadora?**

.....  
.....

**6.- ¿Se ha suscitado algún inconveniente con las agencias de carga, proveedores o con el despacho oportuno de flor?**

.....  
.....

**7.- ¿Considera que el sistema FÉNIX el cual usted utiliza es confiable?**

.....  
.....

**8.- ¿Para qué es utilizado el sistema FÉNIX?**

.....  
.....

**9.- Posee clave personalizada para ingresar a la computadora y al sistema FÉNIX**

.....  
.....

**10.-¿Está conforme con la remuneración que percibe?**

.....  
.....

**ANEXO 3**  
**FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

**OBJETIVO:** Obtener información de la empresa para determinar la situación de la empresa.

**ISTRUCCIONES:** Marque una “X” la respuesta que considere correcta, por favor evite tachones borrones o enmendaduras.

**Personal Operativo**

**1.- ¿Cómo considera la información que recibió sobre sus derechos y obligaciones cuando empezó a trabajar en SAN BELL FLOWERS?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**2.- ¿La entidad dispone del personal operativo necesario para realizar adecuadamente sus actividades?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**3.- ¿Ha tenido algún inconveniente de importancia con su Jefe Directo?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**4.- ¿Se le informa oportunamente las actividades y de manera escrita las actividades que debe realizar?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**5.- ¿Ha sufrido algún tipo de enfermedad derivada de la actividad que realiza en la Florícola?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**6.- ¿Se le proporciona las herramientas y materiales adecuados para el cumplimiento de su trabajo?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**7.- ¿Ha recibido cursos de capacitación por parte de la Florícola?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**8.- ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros?**

Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
( )	( )	( )	( )

**Gracias por su colaboración**

## **FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

**OBJETIVO:** Obtener información de la empresa para determinar la situación de la empresa.

**ISTRUCCIONES:** Marque una “X” la respuesta que considere correcta, por favor evite tachones borrones o enmendaduras.

### **PROVEEDORES**

**1.- ¿Los pedidos son entregados en la fecha solicitada por la florícola?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**2.- ¿La finca cancela sus obligaciones a tiempo?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**3.- ¿Se despacha los productos que solicita la empresa?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**4.- ¿Mantiene comunicación constante con el personal de adquisiciones?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**5.- ¿El producto es garantizado por parte de su fabricante?**

Siempre

( )

A veces

( )

Nunca

( )

**6.- ¿Los pedidos están acorde a sus necesidades?**

Siempre

( )

A veces

( )

Nunca

( )

**Gracias por su colaboración**

## **ANEXO 4**

### **FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

**OBJETIVO:** Obtener información de la empresa para determinar la situación de la empresa.

**ISTRUCCIONES:** Marque una “X” la respuesta que considere correcta, por favor evite tachones borrones o enmendaduras.

#### **CLIENTES.**

**Marque con una X según su criterio**

**1.- ¿Los pedidos están acorde a sus necesidades?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**2.- ¿La flor es de buena calidad y satisface a sus clientes?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**3.- ¿El embarque llega en el día y la hora establecida?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**4.- ¿Existe comunicación constante con el departamento de ventas?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

**5.- ¿El empaque de la flor es adecuado, para mantener la belleza de la flor?**

Siempre	A veces	Nunca
( )	( )	( )

## **ANEXO 5**

### **FLORÍCOLA SANBEL FLOWERS**

#### **ENTREVISTA PRELIMINAR**

**OBJETIVO:** Obtener información de la empresa para determinar posibles áreas débiles

**ISTRUCCIONES:** Conteste las preguntas con toda la sinceridad del caso, ya que de su respuesta depende nuestro trabajo investigativo.

**1.- ¿Posee manuales de procedimientos para cada uno de los procedimientos?**

.....  
.....

**2.- ¿El personal que labora conoce sobre la misión y visión de la empresa?**

.....  
.....

**3.- ¿La empresa cuenta con políticas estrictas para sus actividades?**

.....  
.....

**4.- ¿Existe un organigrama funcional y estructural?**

.....  
.....

**5.- ¿Las funciones de los trabajadores están acorde a un perfil establecido?**

.....  
.....

**6.- ¿El número de personal está acorde a la carga de trabajo?**

.....  
.....

**7.- ¿Existe un control adecuado sobre los recursos humanos, materiales y financieros que posee Sanbel Flowers?**

.....  
.....  
**8.- ¿Existe un responsable por área para monitorear el desarrollo de actividades?**

.....  
.....  
**9.- ¿Se dicta cursos de capacitación, motivación y trabajo en equipo constantemente?**

.....  
.....  
**10.- ¿La información y comunicación entre los departamentos es rápida y oportuna entre departamentos?**

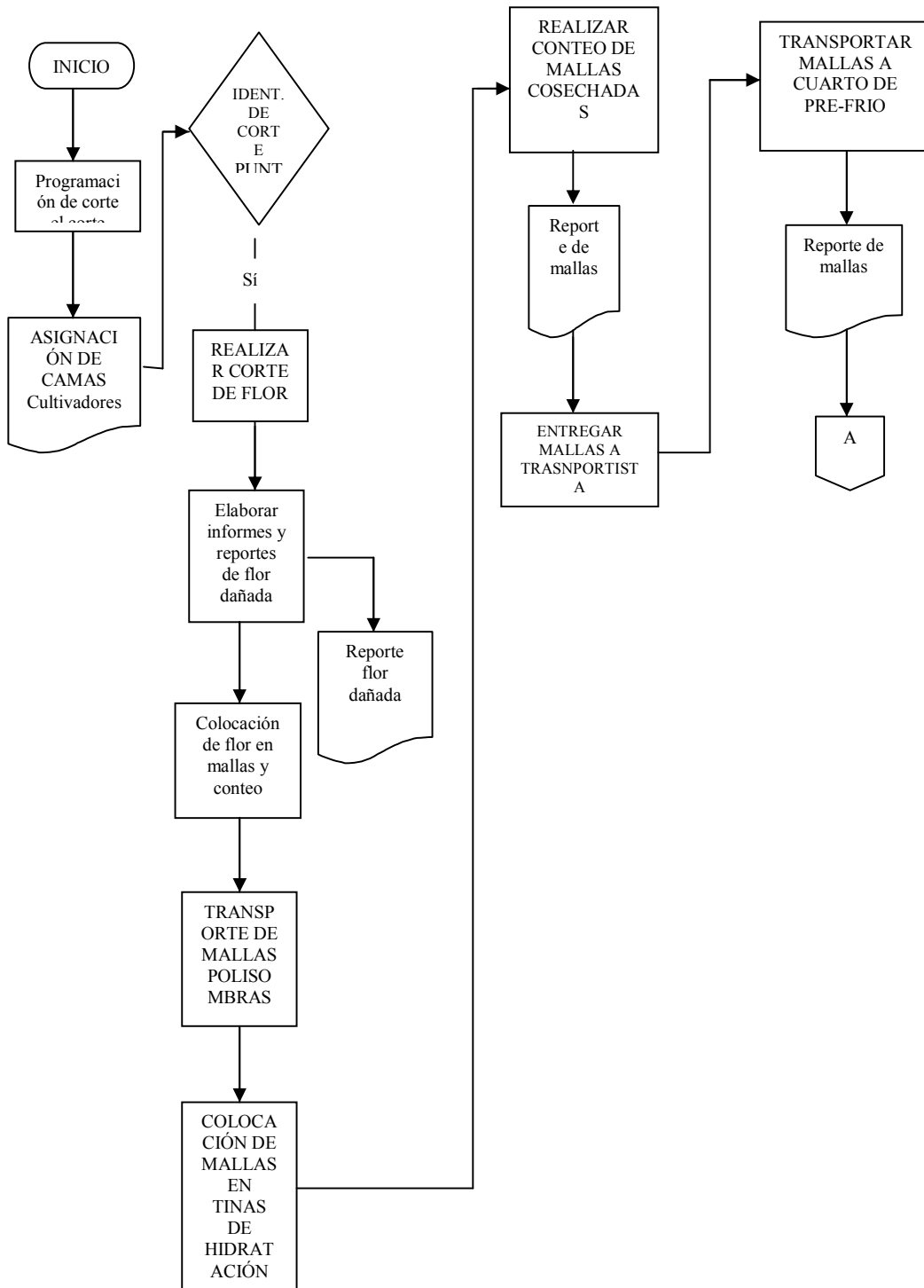
.....  
.....

**Gracias por su colaboración**

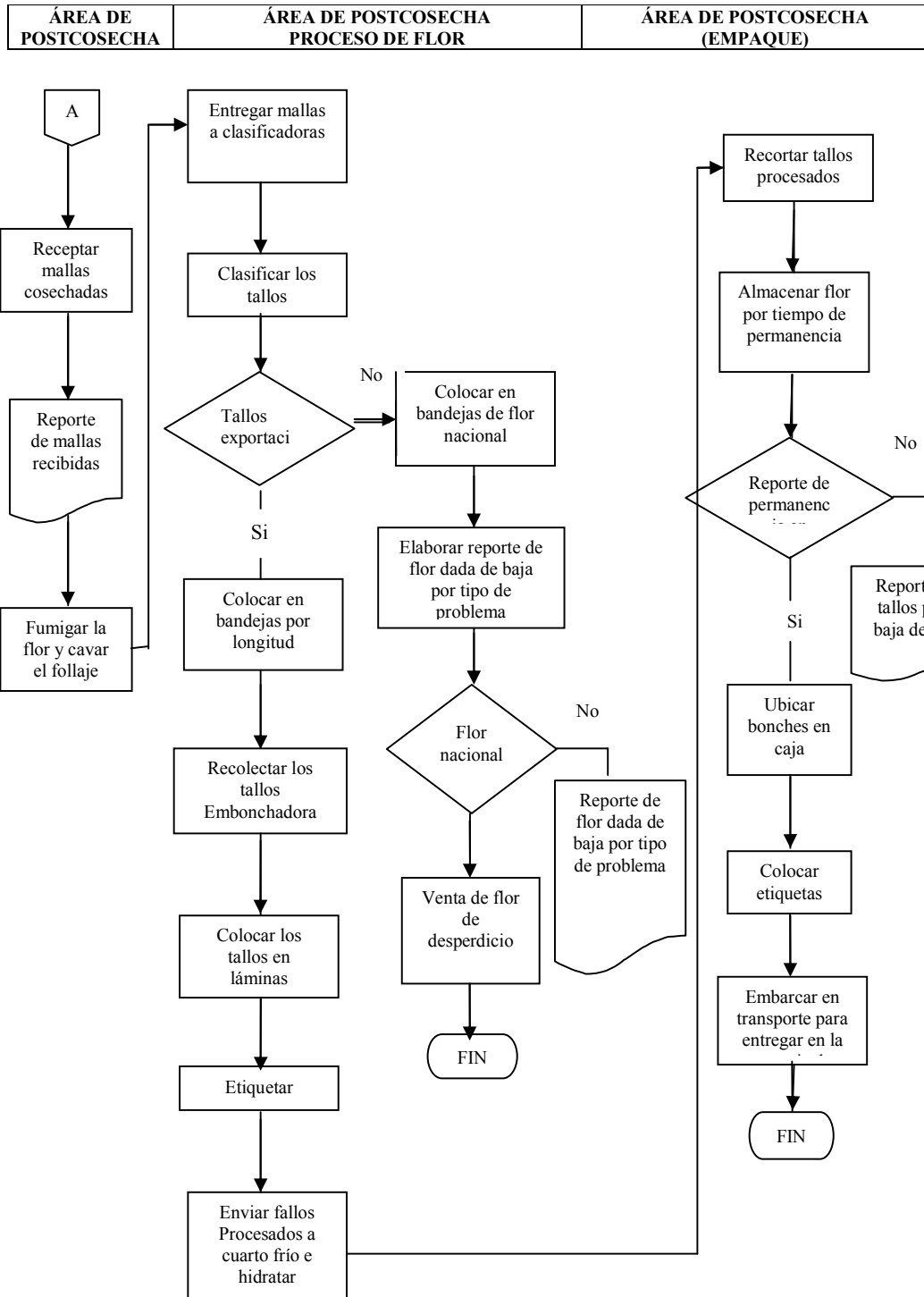
## ANEXO 6 FLUJOGRAMAS

### PRODUCCIÓN - CULTIVO

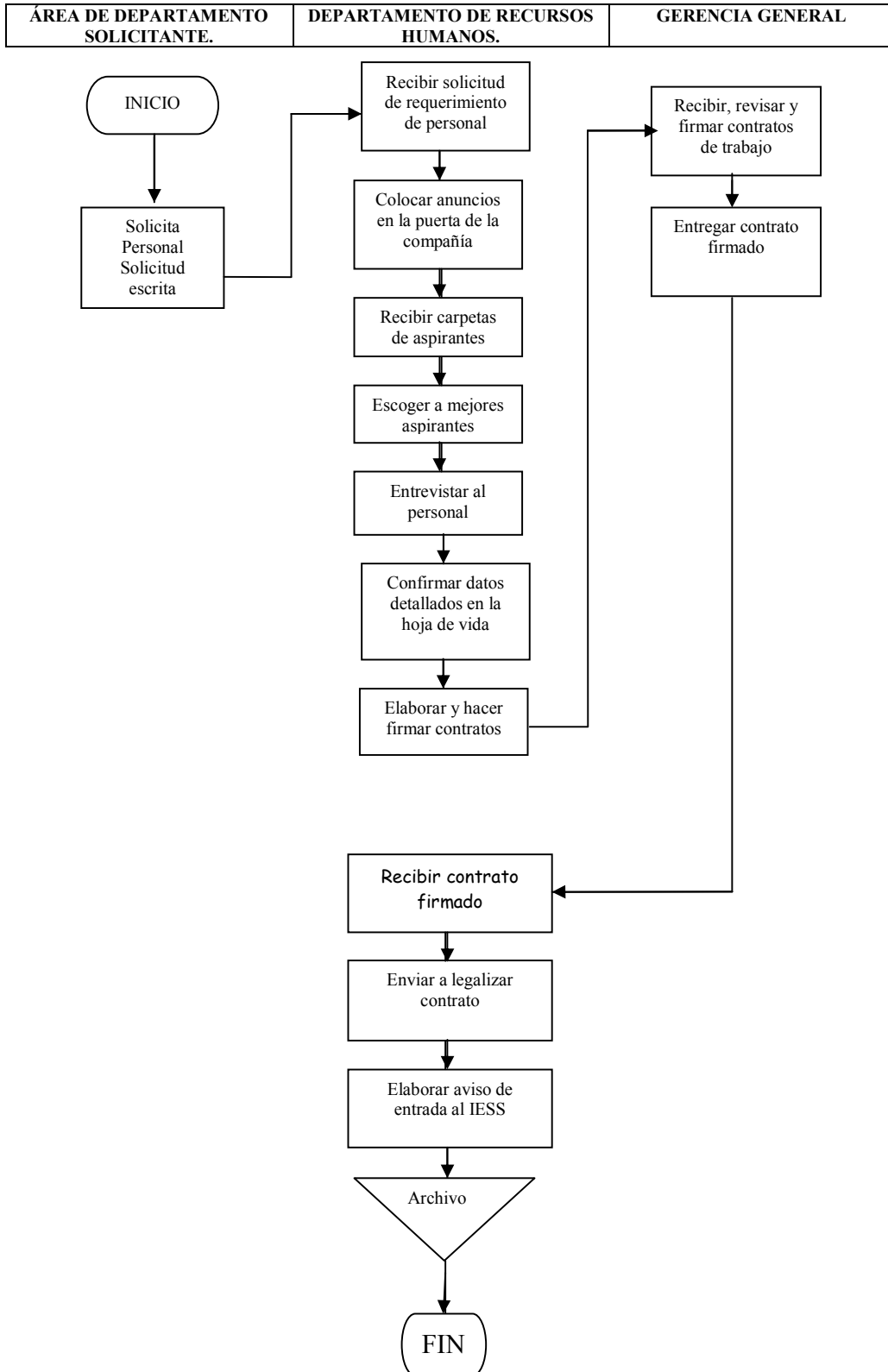
ÁREA DE PRODUCCIÓN	ÁREA DE COSECHA	ÁREA DE CULTIVO	ÁREA DE CULTIVO TRASPORTISTA
--------------------	-----------------	-----------------	------------------------------



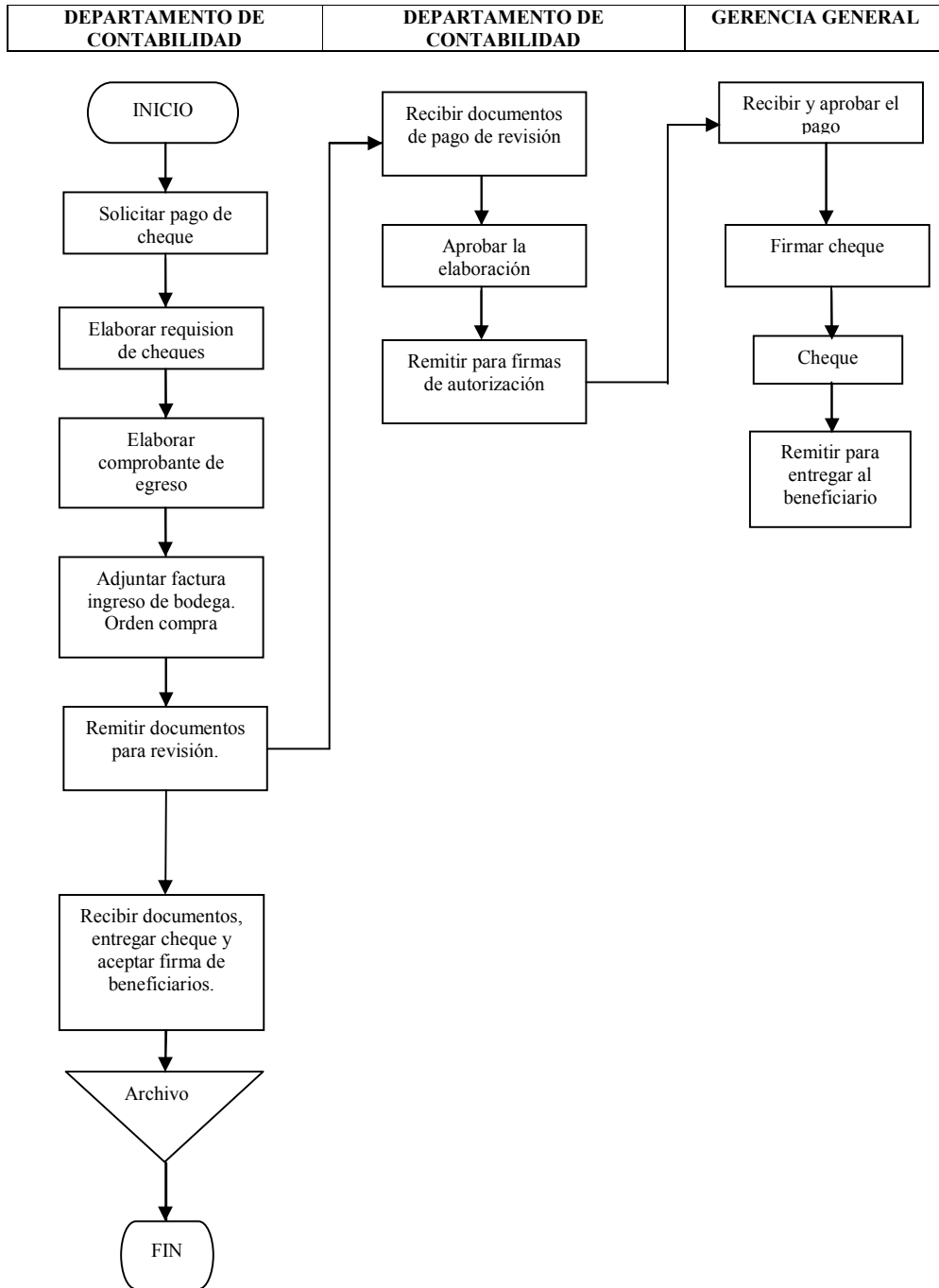
## PRODUCCION - POSTCOSECHA



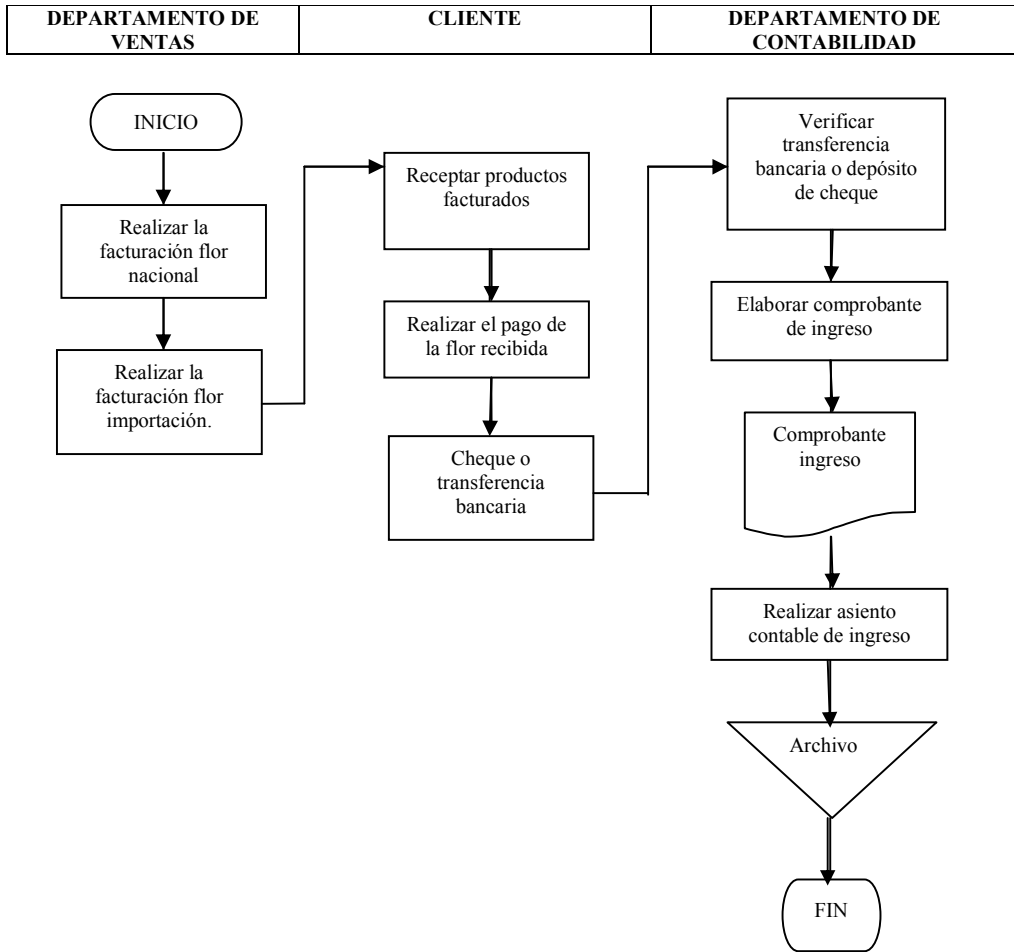
## ADMINISTRACIÓN- RECURSOS HUMANOS



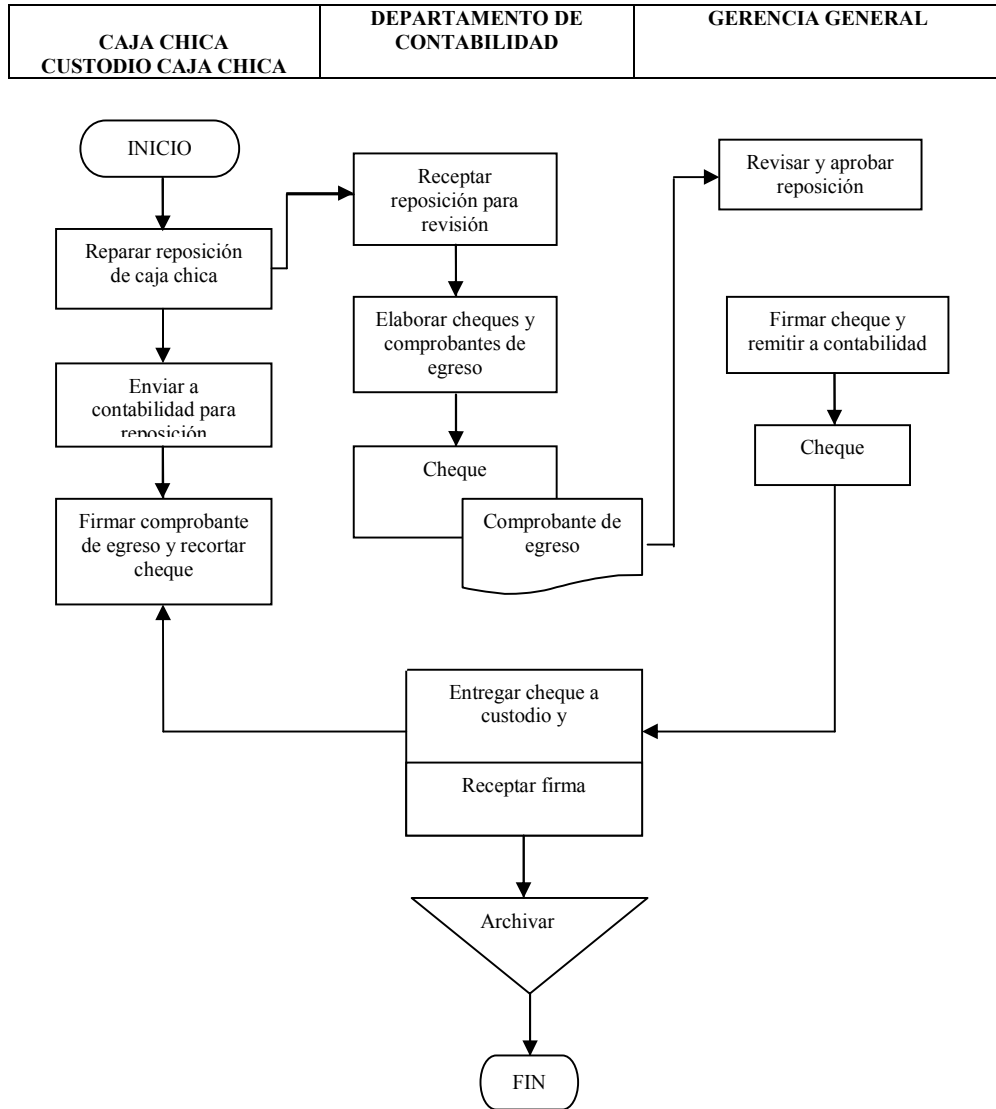
## ADMINISTRACIÓN – CONTABILIDAD (EGRESOS)



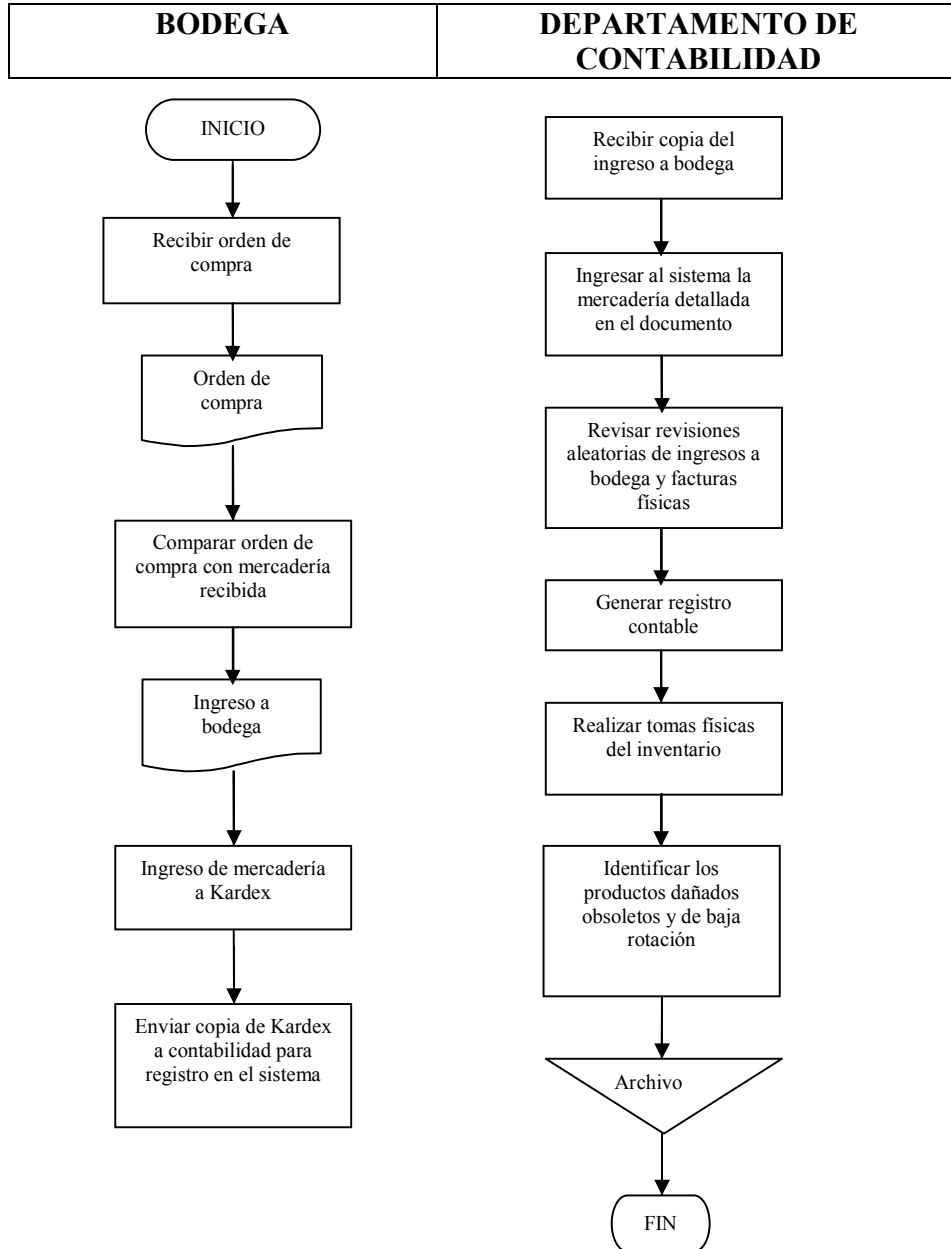
## ADMINISTRACIÓN – CONTABILIDAD (INGRESOS)



## FLUJOGRAMA ADMINISTRACIÓN – CONTABILIDAD (CAJA-CHICA)



## ADMINISTRACIÓN – BODEGA – (INGRESOS)



## ADMINISTRACIÓN – BODEGA (EGRESOS)

