



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA., CORRESPONDIENTE AL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, UBICADA EN LA PARROQUIA TANICUCHI CIUDAD DE LATACUNGA, PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”

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

Autor:

Areyuna Salazar Ana Consuelo

Director:

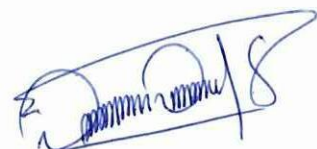
Lic. Bonilla Rivera Guadalupe Dolores

Latacunga - Ecuador

Enero - 2011

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación: **“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA., CORRESPONDIENTE AL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, UBICADA EN LA PARROQUIA TANICUCHI CIUDAD DE LATACUNGA, PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”**, son de exclusiva responsabilidad de la Autora.



.....
Areyuna Salazar Ana Consuelo

C.I. 050306589-8

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

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA., CORRESPONDIENTE AL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, UBICADA EN LA PARROQUIA TANICUCHI CIUDAD DE LATACUNGA, PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES”, de Areyuna Salazar Ana Consuelo, postulante de la carrera Contabilidad y Auditoría C.P.A., considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, 05 de enero del 2011



.....

Lic. Guadalupe Dolores Bonilla Rivera
El Director



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas, por cuanto la postulante: **Areyuna Salazar Ana Consuelo**, con el título de tesis: **“Aplicación de una Auditoría de Gestión al Departamento Administrativo y Financiero de la empresa Rose Success Cía. Ltda., correspondiente al período comprendido entre el 01 de julio al 31 de diciembre del 2007, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos organizacionales.”**; han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los meritos suficientes para ser sometida al acta de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, 05 de enero del 2011

Para constancia firman:

Ing. Isabel Armas
PRESIDENTE

Dr. Raúl Cárdenas
MIEMBRO

Dra. Viviana Panchi
OPOSITORA

Al culminar el presente trabajo expreso mis agradecimientos:

En primer lugar a mis padres Carlos y Yolanda, a mis hermanos María, Gabriela y Francisco, quienes con su comprensión y apoyo me han permitido culminar mi meta, como es la de convertirme en una excelente profesional, con principios y valores humanos.

En segundo lugar a mi director de tesis, quien con sus conocimientos me orientó y guió, para cumplir con los objetivos propuestos.

Para finalizar agradezco a la empresa Rose Success Cía. Ltda., quien me abrió las puertas para la elaboración del presente trabajo investigativo.

Ana Areyuna

A mis padres Carlos y Yolanda quienes con su dedicada abnegación y comprensión han cultivado en mi principios y valores de sencillez, respeto y responsabilidad y por ellos hoy he podido culminar con una etapa de mi vida, como es en el ámbito profesional.

A mis hermanos María, Francisco y Gabriela con quienes he crecido y compartido momentos inolvidables, permitiéndome así aprender a vencer las barreras con el fin de cumplir con mis aspiraciones y anhelos, logrando así un sueño.

A mis sobrinas Marcelita y Micaelita quienes con su inocencia y alegría me han motivado a salir adelante.

Ana Areyuna



TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA., CORRESPONDIENTE AL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007, UBICADA EN LA PARROQUIA TANICUCHI CIUDAD DE LATACUNGA, PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.”

Autora: Ana Consuelo Areyuna Salazar

RESUMEN

La aplicación de Auditorías en las empresas se ha convertido en ejes fundamentales para desarrollo y posicionamiento en el mercado en términos de competitividad. En este contexto la Auditoría de Gestión se ha convertido en uno de los ramos de la auditoría más importantes ya que facilita a los directivos a esclarecer los resultados reales sobre la gestión realizada, este aporte tiene por objeto alcanzar la máxima efectividad, eficacia y economía en todos los procesos u operaciones realizados por la empresa. Es por esta razón que la aplicación de la Auditoría de Gestión fue de gran utilidad para la empresa Rose Success Cía. Ltda., porque mediante la emisión del informe se tomaron las decisiones más acertadas y favorables aplicando los correctivos necesarios a las desviaciones detectadas, asegurando el desempeño organizacional. El fin del estudio fue para establecer el resultado del cumplimiento de las metas y objetivos en términos de cantidad, calidad y oportunidad en relación a los recursos invertidos para el efecto. La investigación les permitió a los ejecutivos de la organización establecer nudos críticos que impedían el logro de los objetivos. En la actualidad se observa que dicho departamento se ha evidenciado una mejora en la asignación y uso de los recursos dando como efecto altos niveles de competitividad y mejora continua, estrategia indispensable establecido por la organización.

ABSTRACT

The audit is implemented to identify problems or significant weaknesses in the organization or corporation, thus providing management with a tool to address and repair the problem area. The staff should have the necessary skills and expertise to identify inherent risks of the business and assess the overall effectiveness of controls in place relating to the company's internal controls. Internal audit is a function setup the organization to reduce the risk of fraud in the organization and runs according to the management commands. The management audit is defined by its scope and objectives. The scope is broad and generally includes all functions of the organization, including objectives and strategy, corporate structure, organizational planning, the budgeting process, human and financial resources management, decision making, research and development, marketing, equipment and operations, and management information systems. This breadth extends to recent, present, and future operations and covers external issues as well as internal concerns. Objectives of the management audit include the development of recommendations and improvements, as well as increased awareness of the credibility and acceptance of the audit's results. The process is more an audit of management, in order to enhance corporate profits and financial stability. A detailed audit that concentrates on analysis and evaluation of management procedures and the overall performance of an organization. A management audit is undertaken to discover weaknesses and to institute improvements within the organization.

INTRODUCCIÓN

Auditoría de Gestión, es una herramienta moderna de la gerencia que tiene como propósito examinar, evaluar y monitorear las funciones, objetivos; además permite determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia de los distintos procesos empresariales, la asignación y distribución adecuada de los recursos disponibles, respeto al cumplimiento de las leyes, normas y disposiciones emanadas por nuestra legislación, y el grado con que se están logrando las metas y objetivos previstos.

En este contexto se ha realizado el presente estudio, en el departamento Administrativo y Financiero de la empresa Rose Success Cía. Ltda., con la finalidad de dar respuestas a interrogantes y realizar un análisis crítico a la gestión administrativa desde la perspectiva de planificación, organización, coordinación, ejecución y control.

Para el desarrollo del presente trabajo se han realizado las visitas personales, observación directa, entrevistas a los empleados de la organización y análisis de los procesos, operaciones y documentos obtenidos de la empresa con la finalidad de recopilar información que fundamenten la opinión y deducciones obtenidas por la investigadora.

Los objetivos que persigue este examen son en primer lugar determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas previstas por la organización, en los términos de eficacia, economía, equidad y eficiencia, aplicando la metodología y la aplicación de la Auditoría de Gestión.

A continuación se detalla como el presente trabajo de investigación se ha estructurado:

El Capítulo I: **Fundamentación teórica sobre el objeto de estudio**, analiza los puntos teóricos más relevantes y significativos del tema de tesis, aquí se

caracteriza varios aspectos como la importancia de realizar una auditoría, los tipos que existen y para qué sirven cada uno, los principios, leyes, normas, elementos y fases a seguir para la aplicación de la Auditoría de Gestión.

El Capítulo II: **Diagnóstico situacional de la empresa Rose Success Cía. Ltda.**, en este parte se presenta un enfoque global de la situación actual de la empresa así como del componente base de estudio, dicha evaluación se enmarca en la gestión realizada por los ejecutivos de la organización y esto se lo ha podido determinar a través de la aplicación de un cuestionario a los empleados y las respectivas entrevista a los jefes departamentales, llegando a comprobar la hipótesis y determinar la utilidad de la aplicación.

El Capítulo III: **Aplicación de una Auditoria de Gestión al departamento Financiero y Administrativo de la empresa Rose Success Cía. Ltda.**, la cual parte de un análisis general de todo el componente y subcomponentes, y es aquí donde se hace una análisis general de la entidad, se determina los factores internos y externos (FODA), tabulación de datos, aplicación de indicadores de gestión y resumen de hallazgos contemplados en los puntos del control interno, finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones a que llegado de la investigación, emitiendo el dictamen o informe de auditoría.

CONTENIDO	PÁG.
Autoría	ii
Aval Director Tesis	iii
Aprobación del Tribunal de Grado	iv
Agradecimiento	v
Dedicatoria	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Introducción	ix

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1	Gestión Administrativa y Financiera	15
1.2	Auditoría	17
1.2.1.	Concepto de Auditoría	17
1.2.2.	Características de la Auditoría	18
1.2.3.	Importancia de la Auditoría	19
1.2.4.	Objetivo de la Auditoría	19
1.2.5.	Técnicas de Auditoría	20
1.2.6.	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)	22
1.2.6.1.	Clasificación de las NAGAS	23
1.2.6.1.1.	Normas Generales o Personales	23
1.2.6.1.2.	Normas de Ejecución del Trabajo	24
1.2.6.1.3.	Normas de Preparación del Informe	26

1.3. Tipos de Auditoría	26
1.3.1. De acuerdo a la Naturaleza	27
1.3.2. De acuerdo a quien lo realiza	28
1.3.2.1. Auditoría Interna	28
1.3.2.2. Auditoría Externa	29
1.3.2.3. Diferencias entre Auditoría Interna y Externa	29
1.4. Auditoría de Gestión	30
1.4.1. Concepto de Auditoría de Gestión	30
1.4.2. Objetivos de Auditoría de Gestión	32
1.4.3. Alcance de Auditoría de Gestión	33
1.4.4. Características de Auditoría de Gestión	34
1.4.5. Diferencias entre Auditoría de Gestión y Financiera	35
1.4.6. Componentes de la Auditoría de Gestión	36
1.4.6.1. Eficiencia	36
1.4.6.2. Economía	37
1.4.6.3. Eficacia	37
1.4.6.4. Equidad	38
1.4.7. Procedimiento Metodológico de la Auditoría de Gestión	39
1.4.7.1. Conocimiento Preliminar	40
1.4.7.2. Planificación	41
1.4.7.3. Ejecución	42
1.4.7.3.1. Papeles de Trabajo	43
1.4.7.3.2. Hallazgos de Auditoría	44
1.4.7.3.3. Marcas de Auditoría	45

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

2.1. Descripción de la importancia de la floricultura en el Ecuador	48
2.2. Breve caracterización empresa Rose Success Cía. Ltda.	51
2.3. Descripción Metodológica	51
2.4. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Rose Success Cía. Ltda.	53
2.5. Análisis e interpretación de las entrevistas aplicadas a los Jefes Departamentales de la empresa Rose Success Cía. Ltda.	64
2.6. Comprobación de la Hipótesis	67

CAPÍTULO III

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA., PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.”

3.1. Introducción	69
3.2. Objetivos	72
3.2.1. Objetivo General	72
3.2.2. Objetivos Específicos	72
3.3. Archivo permanente	74

3.4. Archivo corriente	100
3.4.1. Cronograma de trabajo	105
3.4.2. Memorando de planificación	106
3.4.3. Matriz de evaluación	114
3.4.4. Programa de Auditoría	115
3.4.5. Evaluación preliminar control interno	120
3.4.6. Matriz de ponderación de riesgos	130
3.4.7. Evaluación del grado de cumplimiento de objetivos y metas	140
3.4.8. Resumen hallazgos de auditoría	152
3.4.9. Informe final	166
3.4.10. Conclusiones y Recomendaciones	188
4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190
5. ANEXOS	192
CUADROS	
Cuadro N° 1 Tipos de Auditoría	27
Cuadro N° 2 Diferencias entre Auditoría Interna y Externa	30
Cuadro N° 3 Diferencias entre la Auditoría de Gestión y Financiera	35
GRÁFICOS	
Gráfico N° 1 Proceso metodológico de Auditoría de Gestión	39
Gráfico N° 2 Crecimiento de la exportación de flores 1980-2005	49

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Gestión Administrativa y Financiera

La empresa tiene un objetivo primordial que es satisfacer las necesidades humanas y producir bien. Pero para que una empresa exista y tenga un buen funcionamiento necesita de tres cosas fundamentales que es: la tierra, capital y trabajadores ya que si llega a faltar una de ellas no se podría llevar a cabo la constitución de una empresa.

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar y mantenerse y de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio.

La modernización del entorno empresarial implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de los negocios, agilizando los procesos internos.

La gestión administrativa y financiera es un proceso que consiste básicamente en planear, organizar, coordinar y controlar.

En las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador.

En este contexto las empresas en la actualidad se han visto en la necesidad de buscar como herramienta principal la aplicación de auditorías, facilitando la obtención de logros satisfactorios para el bienestar empresarial, permitiendo conocer a los ejecutivos que tan bien resuelven los problemas dentro de la empresa, con el fin de promover un dinamismo favorable que los conduzca exitosamente hacia las metas propuestas.

A continuación se detallan casos reales de auditoría aplicadas en algunas empresas de nuestro entorno, mismo que han sido aplicados para la evaluación de la gestión administrativa y financieras.

El primer caso es aplicación de una Auditoría de Gestión al departamento de Comercialización de la empresa Eléctrica Provincial de Cotopaxi S.A. (ELEPCO S.A.), efectuada en el año 2005, el fin del estudio fue para establecer el resultado del cumplimiento de las metas y objetivos en términos de cantidad, calidad y oportunidad en relación a los recursos invertidos para el efecto.

La investigación les permitió a los ejecutivos de la organización establecer nudos críticos que impedían el logro de los objetivos, estableciendo mecanismos de corrección y mejora. En la actualidad se observa que dicho departamento se ha evidenciado una mejora en la asignación y uso de los recursos dando como efecto altos niveles de competitividad y mejora continua, estrategia indispensable establecido por la organización.

Otro caso de aplicación de una Auditoría de Gestión fue la realizada a la Unidad Municipal de Tránsito del Ilustre Municipio del Cantón Cuenca, comprendida en el período 2005, determinando una serie de recomendaciones, que llevaron en el año 2007 a sugerir y efectuar el seguimiento correspondiente, a través de la aplicación de un examen especial, realizado por la Contraloría General del Estado, misma que expuso lo siguiente:

De un total de 14 recomendaciones formuladas en el informe de la “Auditoría a la Gestión de la Unidad Municipal de Tránsito”, se evidenció:

De 14 recomendaciones, 8 que representan el 58% se cumplieron, mientras que 3 que figuran el 21% se acogieron parcialmente o se encuentran en proceso de implantación, y las 3 restantes que corresponden al 21% no se aplicaron. Se espera que las recomendaciones que aun no han sido ejecutadas y está en proceso se acojan la más antes posible para que la gestión mejoré en esta sección.

1.2. Auditoría

1.2.1. Concepto de Auditoría

En forma sencilla y clara, señala: ARENS, Alvin (1.998), “Auditoría es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” Pág. 45. Entonces entenderemos a la Auditoría como:

- Una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de disciplina, que permite descubrir fallas en la estructura o vulnerabilidades existentes en la organización.
- Es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de un ente económica específico, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia que existe entre los datos proporcionados por la entidad y lo hallado por el auditor.
- Es un examen sistemático que evalúa las diversas operaciones y controles de una organización, para determinar si se siguen políticas, normas y procedimientos establecidos, y se cerciora que los recursos se hayan utilizado eficientemente y comprobar que los objetivos del ente se cumplieron.

Auditoría significa verificar si la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna.

Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplen con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. En conclusión, es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo el aprovechamiento de los recursos.

1.2.2. Características de la Auditoría

La Auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta, entre ellas tenemos las siguientes: La auditoría es:

- **Objetiva**, significa que el examen es imparcial, sin presiones, con una actitud mental independiente, sin influencias personales, ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento, mismo que se reflejara en el informe final.
- **Sistemática**, es decir debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final.
- **Profesional**, vale acotar que debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por profesionales conocedores del ramo que cuenten con la capacidad técnica y profesional necesaria, los cuales se atienen a las Normas de Auditoría establecidas, a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y al Código de ética profesional del contador público.
- **Finaliza con la elaboración de un informe escrito**, que contiene los resultados del examen practicado, mismo que será entregado a la gerencia de la entidad auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo, además el informe contiene las conclusiones, recomendaciones y debilidades encontradas en el proceso.

1.2.3. Importancia de la Auditoría

La aplicación de auditorías en las empresas es de suma importancia, por cuanto la gerencia necesita de ella, porque sin la práctica de un examen no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados son realmente verdaderos y confiables. Por lo tanto la auditoría es la que define con bastante razonabilidad, la situación real de la organización.

Una auditoría además, evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las tareas administrativas y el grado de cumplimiento de los planes y orientaciones de la gerencia.

Además su importancia radica en la calidad de la información sobre los resultados logrados por la administración, en base a la revisión periódica de normas, procedimientos para optimizar el uso de los recursos que dispone la empresa.

1.2.4. Objetivos de la Auditoría

Entre los principales objetivos de la auditoría detallamos los siguientes:

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
- Verifica la forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
- Establece la racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.
- Reduce y controla riesgos accidentales, fraudes y otras actuaciones anormales en la entidad.
- Prepara informes de auditoría acerca de las irregularidades que pudiesen encontrarse como resultado de las investigaciones.

- Vigila el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en el informe emitidos por el auditor
- Determina si los procedimientos administrativos y las normas de control interno definidos por la dirección se están aplicando correctamente y si tales normas son las más adecuadas para asegurar un buen control.

1.2.5. Técnicas de Auditoría

Las técnicas de auditoría tienen la finalidad de proporcionar elementos que puede utilizar el auditor para obtener la información necesaria que fundamente su opinión profesional sobre la entidad sujeta a su examen. Entre los principales y más utilizados tenemos:

1.2.5.1. Estudio General

Es el análisis de los aspectos generales del problema y la situación de la empresa, que puedan ser significativos en su calidad de información para el auditor. El estudio general se hace aplicando el juicio profesional del auditor el mismo que debe realizarse de manera diligente y cuidadosa garantizando así la recopilación de información sólida y amplia.

Se concentrara mediante:

- El examen de la documentación, es decir el auditor revisara actas de directorio; manuales de organización; correspondencia relacionada con la organización y marcha del ente; organigramas; declaraciones de políticas y filosofía de administración, todo lo cual debe otorgar conocimiento del área o entidad examinada.
- La información ocular, se hará una apreciación real a través de la observación, obtenida por el auditor.

- Descripciones escritas, son las características del sistema o de una situación específica a evaluar, pueden ser explicaciones sobre las funciones de la empresa, procedimientos registros, formularios, archivos, recursos, etc.

1.2.5.2. *Análisis*

Es el estudio de los componentes de un todo. Consiste en separar en elementos o partes las transacciones u operaciones que están sometidas a exámenes. El análisis involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación.

1.2.5.3. *Inspección*

Es un examen visual se realiza a través de la observación directa de los bienes materiales o de los documentos, con el objeto de cerciorarse de la existencia de un activo o de una operación registrada o presentada en los estados financieros.

1.2.5.4. *Confirmación*

Es la técnica que obtiene información sea por escrito o verbal directamente de un agente externo, y puede ser usada como evidencia para determinar la exactitud o validez de una cifra o hecho, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

1.2.5.5. *Investigación*

Es el estudio amplio de una operación o acción, por medio de la cual se obtiene información, datos y comentarios emitidos por los funcionarios y empleados de la propia empresa. Esta investigación puede ser externa o interna y por lo regular mediante la realización de cuestionarios previamente formulados. Con esta técnica, el auditor puede obtener conocimiento y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por la empresa.

1.2.5.6. Declaración

Es la manifestación escrita con la firma de los interesados, sobre el resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa, se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameritan.

1.2.5.7. Certificación

Es un procedimiento voluntarios que evalúa, monitorea y proporciona garantía escrita que asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una autoridad.

1.2.5.8. Observación

Es la presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan ciertas operaciones, dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la empresas las realiza. Entre las principales acciones a tomarse para esta técnica tenemos:

Inspección Física y la Inspección Documental que consiste en observar si un documento es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes.

1.2.6. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

MENDÍVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; en “ELEMENTOS DE AUDITORÍA”, nos manifiesta que “las NAGAS son un conjunto de principios, procedimientos, reglas y normas que regulan el ejercicio de la auditoría externa. Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría, a los que deben enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso” Pág. 215.

El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

1.2.1.1. Clasificación de las NAGAS

1.2.1.1.1. Normas Generales o Personales

Estas normas por su carácter general se aplican a todo proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como auditor. Las normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

Entrenamiento y capacidad profesional

Como se aprecia de esta norma, no solo basta ser contador público para ejercer la función de auditoría, sino que además se requiere tener los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, así como la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor.

Independencia

La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo.) Se requiere objetividad imparcial en su actuación profesional.

MENDIVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; en “ELEMENTOS DE AUDITORÍA” dice: “Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe “serlo”, sino también “parecerlo” Pág. 221, es decir, cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrato sino también los demás interesados.

Cuidado o esmero profesional

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la auditoría. Por consiguiente, el auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la auditoría.

1.2.1.1.2. Normas de Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes áreas.

El propósito principal de este grupo de normas se orienta a obtener evidencias suficientes en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión, para lo cual, se requiere previamente una adecuado planeamiento y evaluación de los controles internos.

Planeación y Supervisión

El trabajo de auditoría debe planearse adecuadamente para poder alcanzar los objetivos propuestos con el mismo esfuerzo y con la mayor economía. El plan debe incluir: recursos, humanos materiales, financieros, etc.

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar el alcance y objetivos. Se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevara a efecto.

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría. Los métodos de evaluación que generalmente se utilizan son: descriptivos, cuestionarios y flujogramas.

Evidencia suficiente y competente

Evidencia de Auditoría es la información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

La evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser suficiente y competente.

- La evidencia **es Suficiente**, se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, para sustentar los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Es decir, que el auditor deberá reunir hechos reales y adecuados, de tal manera que una persona pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó.
- La evidencia **es Competente**, para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable.

Además de estas características mencionadas de la evidencia, existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: relevancia y pertinente, credibilidad, oportunidad y materialidad.

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- **Evidencia Física:** Es aquella que se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, la misma que puede mostrarse a través de memorandos u otro tipo de documento que sustente resultados.

- **Evidencia Documental:** Consiste en obtener información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros contables, facturas y documentos de administración relacionados con el trabajo.
- **Evidencia Testimonial:** Se obtiene de terceras personas en forma de declaraciones o entrevistas hechas en la trayectoria de la investigación.
- **Evidencia Analítica:** Comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes. Para cada hallazgo, favorable o desfavorable, positivo o negativo, deberá señalarse cada una de las pruebas obtenidas.

1.2.1.1.3. Normas de preparación del Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

Es por ello que se deben en primer lugar: aplicar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados; debe tener consistencia; revelación suficiente; opinión del auditor.

1.3. TIPOS DE AUDITORÍA

“La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado”, clasifica a la auditoría de la siguiente manera:

1.2.7. De acuerdo con la Naturaleza

TIPOS DE AUDITORÍA	CARACTERÍSTICAS
<i>Auditoría de Gestión</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Examen operaciones financieras, administrativas, económicas conforme a las normas legales; • Determina el grado de eficiencia, economía, equidad, eficacia de los objetivos
<i>Auditoría Financiera</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprueba registro adecuado de transacciones; • Establece el cumplimiento de los PCGA y demás planes y regulaciones contables y financieros.
<i>Examen Especial</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica asuntos y temas específicos, de una parte de las operaciones financieras o administrativas
<i>Auditoría Ambiental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el examen que asegura el cumplimiento de normas de gestión medioambientales • Permiten estructurar e integrar todos los aspectos involucrados en sus procesos productivos, con la finalidad de preservar el aspecto medioambiental
<i>Auditoría Informática</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es un examen y validación de los controles y procedimientos utilizados por el área de informática;
<i>Auditoría Gubernamental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Es aplicada a las entidades públicas por la Contraloría General del Estado y otros organismos u oficinas de Auditoría Interna; • Evalúa la utilización de los recursos públicos.
<i>Auditoría Administrativa</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa si los métodos y procedimientos que se siguen en las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento de políticas, planes, programas.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

Fuente: Investigación Documental

1.2.8. De acuerdo a quien lo realiza

1.3.1.1. Auditoría Interna

KELL, Walter G. “AUDITORIA MODERNA (1997) nos expresa que: “La auditoría interna es aquella que evalúa la efectividad de los registros contables y/o demás mecanismos o procedimientos que posee una empresa, con la intención de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros” Pág. 98, y de esa manera evitar al máximo las posible irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa.

Esta auditoría es realizada por los mismos empleados de la empresa, cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general.

Las personas que realizar esta labor se le llaman auditores internos, los cuales deben ser independientes de los trabajos que revisan.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección y tiene características de función asesora, en conclusión el auditor interno tiene la función de evaluar y opinar sobre las operaciones de la entidad emitiendo así su criterio a la alta dirección para la toma de medidas para el mejoramiento continuo.

Hoy la auditoría interna es:

- Una unidad con atribuciones y facultades para auditar todas las operaciones
- Situada en el organigrama en dependencia directa de la alta dirección.
- Independiente para la formulación de sus opiniones y recomendaciones.
- Actuando como control de los restantes controles de la organización, buscando prestar un servicio a los auditados y a la dirección.

Por lo tanto, la auditoría interna se caracteriza en la actualidad porque:

- Es parte de la dirección o debe estar muy próxima a ella y contar con su apoyo.
- Exige personal calificado de toda confianza y discreción.
- Debe disponer de su propio estatuto donde se indique su dependencia, sus atribuciones y sus funciones o deberes.
- Debe buscar el aumento de la eficiencia de la empresa.

1.3.1.2. Auditoría Externa

Aplicando el concepto general que KELL, Walter G. “AUDITORIA MODERNA (1997) nos dice que “la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objetos de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema control interno y formular sugerencias para su mejoramiento” Pág. 106.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesional acerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión se presentara en el informe al término del examen.

1.3.1.3. Diferencias entre Auditoría Interna y Auditoría Externa

Existen diferencias entre la auditoría interna y externa, entre las principales tenemos:

DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA

EXTERNA	INTERNA
• Relación es de tipo civil	• Vinculo laboral
• Dictamen emitido a terceras personas.	• Diagnostico situacional de la entidad
• Auditor nombrado por la empresa.	• Subordinada al ejecutivo máximo.
• Independiente	• Dependiente
• Da una opinión	• Objetivos múltiples
• Utiliza normas y técnicas estándar	• Diseña o pacta sus procedimientos
• Actúa de forma intermitente	• Actúa de forma continua
• No enjuicia personas	• Enjuicia el cumplimiento
• No detecta fraudes menores	• Busca irregularidades
• Emite un informe sobre debilidades del control interno	• Emite tantos informes como actuaciones

Elaborado por: Ana Areyuna S.

Fuente: Investigación Documental

1.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN.

1.2.9. *Concepto de Auditoría de Gestión*

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría a penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración con el propósito de promover la eficiencia la evaluación integral de un enfoque dentro de la cultura administrativa moderna que consiste en implementar, utilizar y desarrollar métodos y técnica que reflejen en forma objetiva el nivel real de la administración y la situación de la empresa, surge la necesidad de una auditoría que además de dar fe sobre operaciones pasadas, mejora operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas, ofrece sugerencias y proporciona responsabilidades.

No ajeno a este desarrollo y derivado de una integración horizontal y vertical ha surgido en el campo de la auditoría, **“La Auditoría de Gestión”**

Para MEIGS, Walter (2003), la Auditoría de Gestión es: “Un examen sistemático y evaluación profesional independiente de las actividades realizadas en un sector, entidad, programa, proyecto u operaciones con el fin, dentro del marco legal, de determinar su grado de eficiencia, eficacia, economía, equidad, calidad e impacto y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos.” (Pág. 67)

La mayoría de las definiciones propuestas para la Auditoría de Gestión incluyen la economía, eficiencia, eficacia y comportamiento de la entidad.

El campo de acción en la Auditoría de Gestión, es la administración de negocios en todas sus formas y expresiones técnicas y tecnológicas, esto implica que debe poseer una amplia cultura en materia económica, administrativa y jurídica y financiera a nivel micro y macroeconómica, lo cual es un factor de éxito profesional.

En la Auditoría de Gestión es necesario llegar con el análisis hasta las causas que generan los problemas o desviaciones y su efecto económico, pues no es suficiente conocerlos, hace falta saber que los origina, para incidir realmente con las recomendaciones en los resultados.

La participación de los auditados es fundamental, quienes mejor pueden encontrar la solución al problema detectado son ellos, y cuando las medidas son implementadas se sienten comprometidos a cumplirlas. Hay que tener en cuenta que no se trata únicamente de encontrar desviaciones, también hay que identificar las oportunidades para mejorar los resultados.

La Auditoría de Gestión surge como una necesidad, en primer término, de cubrir todas las áreas de riesgo de una organización, sin limitarse sólo a las áreas administrativas, económico o financiero, aunque también existen otros factores que han influenciado en su evolución y desarrollo.

1.2.10. Objetivos de la Auditoría de Gestión

- La Auditoría de Gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de eficiencia, economía y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas.
- Es identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Establece el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con las normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y asegura el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

1.2.11. Alcance de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda la entidad o parte de ella en este último caso el auditor examina un proceso, una actividad o un grupo de operaciones. Entre las principales áreas tenemos las siguientes:

- **Sistema global de la empresa:** Evalúa la posición de la organización, así como su estructura organizativa.
- **Sistema comercial:** Analiza la estrategia comercial, oferta de bienes y servicios, política de precios, publicidad, ventas, etc.
- **Sistema financiero:** Capital de trabajo, inversiones, financiación a largo plazo, planificación financiera.
- **Sistema de producción:** Programación de la producción, control de calidad, almacén e inventarios, diseño y desarrollo de productos
- **Sistema de Recursos Humanos:** Productividad, clima laboral, políticas de incentivos selección y formación, diseño de tareas y puestos de trabajo.
- **Sistemas Administrativos:** Análisis de proyectos y programas, procesamiento de datos y formas de control interno en las áreas funcionales

1.2.12. Características de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión, indudablemente debe poner de relieve las siguientes características:

- **Económica:** El costo de este control integral debe ser inferior a los beneficios que de ella se esperan.
- **Crítica:** La auditoría, independientemente de quien la practique, sean auditores internos o auditores externos, debe permitir la emisión de juicios válidos sobre cualquier materia examinada, para que la empresa proceda a efectuar las correcciones que correspondan.
- **Sistemática:** La Auditoría de Gestión debe obedecer necesariamente a una planeación basada sobre una determinada metodología que le permita al auditor obtener la evidencia pertinente y suficiente para poder opinar sobre lo que está examinando.
- **Analítica:** Cuando examina la gestión de una entidad, debe estar en condiciones de descomponer cualquier función para poder encontrar las causas de los problemas, y sugerir las correcciones del caso.
- **Comprobada:** Las conclusiones a las cuales se llega con este examen, deben estar debidamente respaldadas por documentos, o por conclusiones explicadas en las respectivas hojas de trabajo de la Auditoría de Gestión.
- **Multidisciplinaria:** La Auditoría de Gestión, puede permitir sin mayores problemas el trabajo de determinados especialistas en diversas actividades de su examen.
- **Objetiva:** Los juicios a los cuales ha llegado la Auditoría de Gestión en una organización, deben ser producto de una evaluación imparcial e independiente de los hechos que los originaron

1.2.13. Diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Financiera

ELEMENTOS	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Propósito	Emite opinión sobre la razonabilidad de los EE.FF	Determina grado de eficiencia, eficiencia y economía
Finalidad	Dar seguridad a los usuarios externos sobre la objetividad de la información	Mejora las operaciones en términos de eficiencia, uso de recursos y logro de objetivos.
Alcance	Sistema contable y libros principales y registros contables	La organización total o componentes enfocando su evaluación al control interno.
Enfoque	Persigue la correcta determinación de los Estados Financieros.	Mide el grado de eficiencia, economía, eficacia de los recursos de la entidad.
Orientación	El pasado	Presente y futuro
Solución de problemas	No es responsable de proponer soluciones	Busca alternativas de solución a los problemas.
Seguimiento	No existe responsabilidad.	Da seguimiento a cada problema
Informe a emitir	Dictamen sobre la razonabilidad de los Estados Financieros.	Informe con opinión de resultados del área u operación auditada.
Objeto de examen	Estados Financieros, registros contables y documentos anexos.	Actividades, operaciones, programas o toda la organización en sí.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

Fuente: Investigación documental

La Auditoría opera como un órgano de confianza de la dirección, éste utiliza con frecuencia informes de auditoría sobre aspecto global de la gestión. La Auditoría de Gestión diagnostica, el estado actual del negocio y los fallos que se puedan presentar. Para lograr esto se vale de criterios que le permitan valorar parámetros que le aporten las evidencias necesarias a partir de la economía, eficiencia, equidad y eficacia.

1.4.1.1. Eficiencia

KELL, Walter G.; “AUDITORIA MODERNA; (1997); nos dice que Eficiencia es: “Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza los resultados de sus insumos dados” Pág. 111.

También es la relación entre los recursos consumidos y las producciones de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo – producción con un estándar aceptable. Entre otros debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que las producciones y los servicios se ajusten a las mismas.
- Que los desperdicios que se originen en el proceso de producción o de servicios prestado sean los mínimos establecidos.
- Que las normas de trabajo sean correctas.
- Que se aproveche la máxima capacidad instalada.
- Que se cumplan los parámetros técnicos productivos en el proceso.
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que esta sean lo necesario y conveniente para la actividad.

El objetivo del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos y materiales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basándose en consideraciones factibles.

1.4.1.2. Economía

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que “no se compre, gaste y paguen más de lo necesario”. La economía además comprende términos y condiciones bajo los cuales se adquieren y utilizan los recursos, tanto en cantidad y calidad apropiadas, así como al menor costo posible y de la manera oportuna. Es decir:

- Los Recursos idóneos
- En la calidad y cantidad correctas
- En el momento previsto
- En el lugar indicado y
- Al precio convenido

Para conocer si la entidad cumple con lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, se invierte racionalmente los recursos, a saber si:

- Utiliza las materias primas, según los parámetros técnicos y de calidad
- Ahorrar estos recursos o los pierde por falta de control o por deficientes condiciones de trabajo.
- Utiliza la fuerza de trabajo adecuada y necesaria.
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permite determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

1.4.1.3. Eficacia

El grado en que la actividad programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se habían propuestos.

Se entiende por el grado de cumplimiento de una meta; lo que puede estar expresado en término de cantidad, calidad, tiempo, costo. Por lo que es

fundamental que la organización cuente con una planificación detallada, con sistema de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado, si esto no existe difícilmente podría medirse la eficiencia. Es decir:

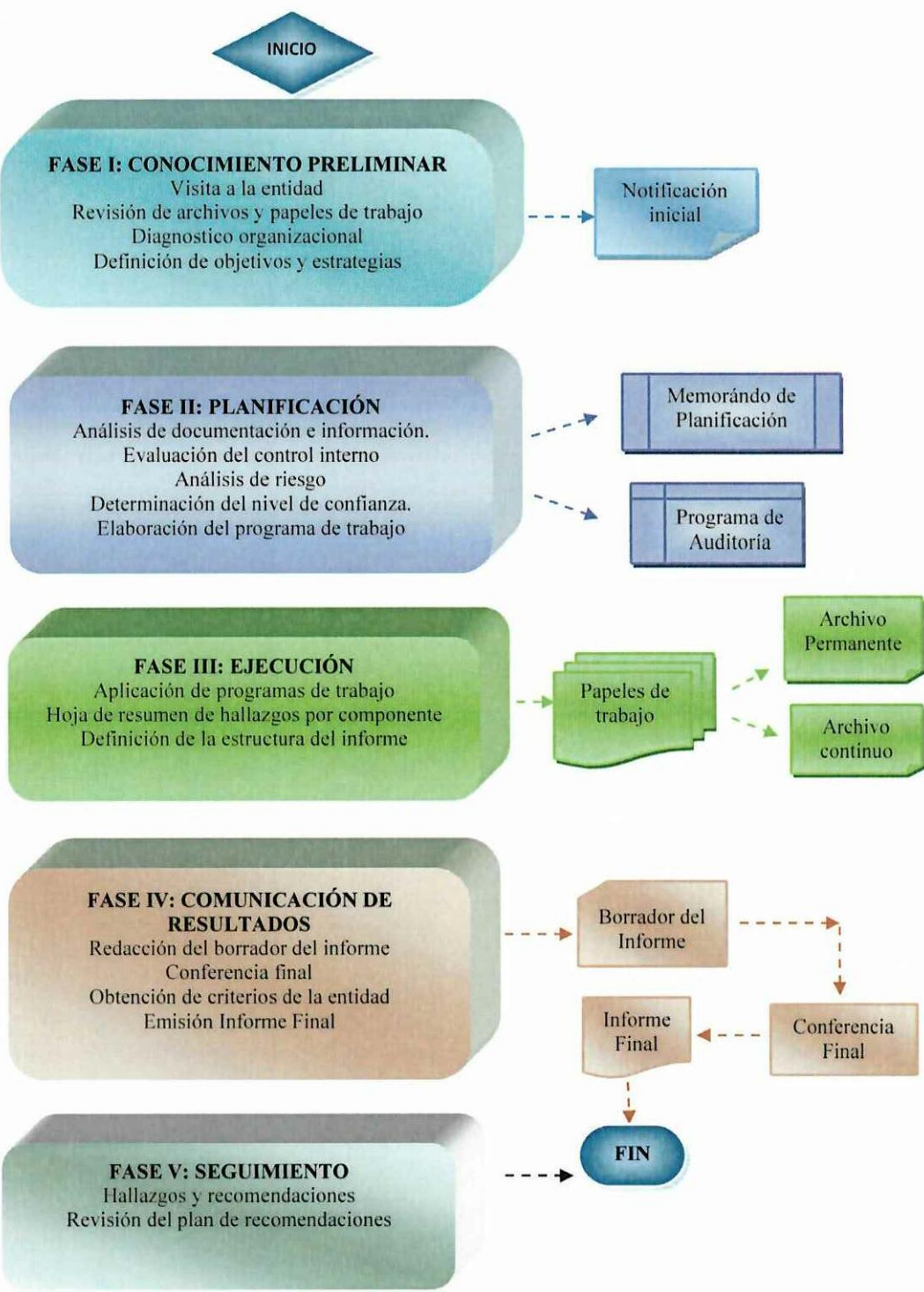
- Cumplimiento de la producción y los servicios en cantidad y calidad.
- El producto obtenido o el servicio prestado tiene que ser socialmente útil.
- En resumen la eficacia es alcanzar los objetivos propuestos.

1.4.1.4. Equidad

Estudia el desarrollo de la administración, identificando los receptores de su actuación económica con el propósito de determinar como la distribución de los costos y beneficios se da entre los diferentes agentes económicos que intervienen en su acción.

En conclusión la equidad analiza la distribución de los recursos financieros frente a los diferentes factores productivos necesarios para la prestación del bien o servicio.

GRÁFICO N° 1



Elaborado por: Ana Areyuna S.

Fuente: Investigación Documental

Según el autor: VELA, Manuel, (1991); “AUDITORÍA DE GESTIÓN”, manifiesta que “el auditor deberá llegar a un conocimiento de las operaciones de la entidad que le permita planificar y llevar a cabo su trabajo” Pág. 139.

El conocimiento preliminar, consiste en la obtención de conocimientos generales de la entidad objeto de examen y estudio a través de la observación, identificando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esto se lo realizara a través de la evaluación de la estructura de control interno, definiendo los objetivos y estrategias de la entidad; permitiendo una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría.

Actividades

En esta etapa se deben realizar algunas actividades como las que se indican;

- Conocimiento del sector industrial en que opera la entidad; tipo de negocio, productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la entidad, así como de sus métodos de producción y marketing;
- Estructura de control interno;
- Estudiar los documentos de trabajos anteriores;
- El auditor podrá examinar las escrituras constitutivas, estatutos, actas de las asambleas de accionistas y juntas de directores, contratos vigentes importantes, publicaciones de la industria respecto a acontecimientos actuales de los negocios, plan estratégico de la empresa.
- Visita a las instalaciones del cliente;
- Fuentes de abastecimiento de las materias primas.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados
- Cantidad total de los trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales con sus respectivas calificaciones.
- Verificaciones de las fuentes de financiamiento

Productos

- Archivo permanente actualizado de las papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivo y estrategia general de la auditoría

1.4.1.6. FASE II: Planificación

El autor ORTIZ, Armando; (2005); señala que en “la planificación estudia y analiza el funcionamiento, procesos y procedimientos de la organización y emplea para ello técnicas y herramientas de auditoría” Pág.75.

En esta fase el auditor orienta sus esfuerzos a planificar la estrategia que utilizara para llevar a cabo la auditoría, para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe proveerse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados.

Actividades

Elaboración del plan de auditoría; se deben fijar las fechas y lugares en donde se realizara la auditoría, objetivos y alcance de la misma, normativa de referencia y vigente, los miembros del equipo auditor, medios y recursos necesarios para la ejecución, horario de la auditoría e identificación de las personas responsables de cada área.

Productos:

- Memorando de planificación
- Programas de auditoría para cada componente

1.4.1.7. FASE III: Ejecución

SEOÁNEZ, Mariano; (1998); “AUDITORÍA DE GESTIÓN”; indica que “ejecución es la búsqueda y recopilación de toda la información y pruebas adecuadas para que las conclusiones reposen sobre una base sólida. Pág. 99

Además, esta fase es un análisis crítico y exhaustivo de esta información recopilada, verificando las situaciones de la empresa en función de los objetivos planeados, y comprobando la reglamentación.

En esta etapa, es en donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante).

También en esta etapa se aplican procedimientos y técnicas de auditoría que comprenden: pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos (condición y criterio), desarrollo de observaciones (incluyendo condición, criterio, causa, efecto, y evaluación de comentarios de la entidad) y comunicación de los resultados a los funcionarios responsables de la empresa evaluada.

Actividades

La fase de ejecución deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencia suficiente, competentes y relevantes.

1.2.15.1.1.Papeles de Trabajo

VELA, Manuel; (1991); “AUDITORÍA DE GESTIÓN”: nos dice “Papeles de trabajo son un conjunto coherente de la información utilizada y de las pruebas efectuadas, junto con las decisiones que han debido tomar para llegar a formarse una opinión” Pág. 167.

Es decir, los papeles de trabajo al conjunto de cédulas y documentos que relacionan el trabajo de campo y el informe de auditoría, además deberán contener la evidencia para apoyar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del informe.

Los objetivos fundamentales de los papeles de trabajo son:

- Facilitar la preparación del informe.
- Proporcionar información para la preparación de declaraciones tributarias e informe para los organismos de control y vigilancia del estado.
- Coordinar y organizar todas las fases del trabajo.
- Proveer un registro histórico permanente de la información examinada y los procedimientos de auditoría aplicados.

Contenido mínimo de los Papeles de Trabajo

- Evidencia que los estados contables y demás información, sobre los que va a opinar el trabajador, están de acuerdo con los registros de la empresa.
- Relación de los pasivos y activos, demostrando de cómo tiene el auditor evidencia de su existencia física y valoración.
- Análisis de las cifras de ingresos y gastos que componen la cuenta de resultados.
- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado, revisado.
- Forma el sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas sustantivas.

- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

Archivo Permanente

Este archivo contiene información de interés o utilidad para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

Finalidad del Archivo Permanente.

1. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
2. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
3. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

Archivo Corriente

En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

1.2.15.1.2. Hallazgos de Auditoría

VELA, Manuel; (1991); “AUDITORÍA DE GESTIÓN”: nos expresa que, “los hallazgos de auditoría son pruebas oportunas y relevantes que el auditor encargado, durante el proceso de auditoría debe comunicar oportunamente indicando las observaciones a los funcionarios y servidores de la entidad examinada comprendidos en los hechos observados, a fin de que en un plazo

definitivo presenten sus explicaciones sustentados mediante documentos, para su oportuna evaluación y consideración en el informe correspondiente". (Pág. 180)

Las observaciones fundamentan las conclusiones y recomendaciones del informe, y deben cumplir los requisitos siguientes:

- a) Estar basadas en hechos y respaldadas con evidencias.
- b) Ser objetivas.
- c) Estar fundamentadas en una labor suficiente que sirva de soporte para las conclusiones y recomendaciones.

Los atributos del hallazgo a tenerse en cuenta en el informe de auditoría son cuatro:

Condición.- Está constituida por la situación actual. "Lo que es".

Criterio.- Está representada por la norma o la unidad de medida que se compara con la condición. "Lo que debe ser".

Causa.- Es la razón o razones por la que ocurrió la condición. "¿Por qué ocurrió?", "¿Cuál es el origen?".

Efecto.- Es la consecuencia o el impacto posible, pasado, presente o futuro. "¿Qué ocasiona?", "¿Cuál es el efecto?".

1.2.15.1.3. Marcas de Auditoría

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo. Sus principales objetivos son:

- Facilitar el trabajo y aprovechar el espacio, al anotar en una sola ocasión las actividades realizadas en varias partidas.
- Agilizar su supervisión, al poder comprender en forma inmediata el trabajo realizado.

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

Las **Marcas Estándares** son aquéllas que utiliza un grupo de auditores, cuyo significado es interpretado de la misma manera por cualquiera de los auditores del grupo. Por lo tanto, se recomienda utilizar marcas estándares en las auditorías.

Las **Marcas Específicas** son aquéllas que utiliza un auditor y su significado puede ser interpretado de diferente manera por otro auditor. Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de **conectores y notas** que permiten al auditor comentar la información contenida en los papeles de trabajo. **ANEXO N° 6**

1.4.1.8. FASE IV: Comunicación de Resultados

Además de los informes parciales que pueden emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelara las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.

El contenido del informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta y sencilla los problemas, sus causas como una herramienta de dirección.

En el informe sobre control de gestión se plasman los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un dictamen de la gestión de la administración de un período determinado. El informe deberá contener:

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

Actividades

- Redacción del informe de auditoría.
- Comunicación de resultados, si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la gestión y los funcionarios con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Productos

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

1.4.1.9. FASE V: Seguimiento

La auditoría no será efectiva si ha concluido con un buen informe y no se efectúa un seguimiento para verificar, que la empresa auditada ha puesto en marcha las observaciones y recomendaciones que le ha propuesto el equipo auditor.

Por lo tanto el seguimiento consiste en el monitoreo y verificación sobre la puesta en marcha de las medidas correctivas formuladas en las recomendaciones o el plan de mejoramiento en su caso. El método para efectuar el seguimiento, dependerá del tipo de observación, y también de la importancia y materialidad de las observaciones y recomendaciones.

Productos

- Documentación que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas.
- Comunicación de la determinación de responsabilidades.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

2.1. Descripción de la importancia de la floricultura en el Ecuador

La floricultura ecuatoriana tuvo su inicio en la década de los 70 cuando las compañías Florexpport y Jardines del Ecuador, pioneras en el cultivo tecnificado de flores para exportación, enviaron los primeros claveles y crisantemos al mercado extranjero.

El proceso de expansión se inicia a partir del año 1983, con el cultivo de dos hectáreas de rosas de alta calidad, que se ha seguido incrementando hasta llegar, en el año 2001, a las 1988 hectáreas de rosas, de un total de 3208 hectáreas dedicadas al cultivo de flores, lo que convierte al Ecuador en el país con el mayor número de hectáreas de cultivo de flores en invernadero.

La superficie de tierras destinadas al cultivo de flores en 2001 registró un crecimiento del 7.78% respecto al área cultivada en el año 2000, al pasar de 2976 hectáreas a 3208 hectáreas, de las cuales el mayor porcentaje de incremento corresponde a la provincia del Carchi, aunque en términos absolutos la provincia de Pichincha continúa siendo la mayor productora de flores y la que mayor número de hectáreas sumó a la superficie que mantenía hasta el año precedente.

Al analizar el comportamiento de la producción de las distintas especies de flores frescas cultivadas, la producción de rosas sigue ocupando el primer lugar con 1988 detallando a continuación su evolución:

El cultivo de flores de verano cuyo hectareaje pasó de 329 hectáreas en 2000 a 423 en el año 2001 y el cultivo de Gypsophila que alcanzó las 381 hectáreas el año pasado, frente a 375 del 2000.

El área destinada al cultivo de las otras especies de flores, en orden descendente fue de 169 hectáreas para claveles y mini-claveles, 151 hectáreas para flores tropicales, 21 hectáreas para crisantemos-pompones y 73 hectáreas para otras especies. En fin, el sector agropecuario cumple un papel de vital importancia en la economía y es así como este sector a pesar de tener poco tiempo de participación, ha acrecentado en niveles enormes el PIB nacional. Dentro de los cultivos agrícolas no tradicionales de exportación, las flores han ocupado el primer lugar durante los últimos diez años, especialmente las rosas.

Desde que se iniciaron los cultivos con miras a la exportación, el crecimiento del sector ha sido permanente, aunque en los primeros años la tarea no fue fácil debido a múltiples factores. A continuación se presentan unos datos del Banco Central del Ecuador, donde se evidencia el crecimiento sostenido de la exportación de rosas desde el año 1985 hasta el 2001.

GRÁFICO N° 2

CRECIMIENTO DE LA EXPORTACIÓN DE FLORES 1980-2005

EXPORTACIONES DE FLORES NATURALES	
Año	Miles Usd Fob
1985	526
1986	1707
1987	3566
1988	4102
1989	9226
1990	13598
1991	19247
1992	29936
1993	39575
1994	59164
1995	84326
1996	104806
1997	131010
1998	161962
1999	180400
2000	194650
2001	238050



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Elaborado: Ana Areyuna Salazar

La importancia de la floricultura del Ecuador se muestra no solamente en el enorme aporte económico para el país ha obtenido a través del ingreso de divisas, sino en el gigantesco aporte social. Este sector genera 60 000 puestos de trabajo en las fincas florícolas ubicadas en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar y Azuay. Del total de trabajadores, 36.000 son mujeres, muchas de ellas cabezas de familia. La floricultura se ha convertido en una alternativa frente a la presión migratoria que ha experimentado nuestro país.

Ecuador es el tercer exportador mundial de flores y el primer exportador de rosas y gypsophilia en el mundo. Nuestras flores se consideran las mejores por su calidad superior. En nuestro país se producen más de 300 variedades de rosas y las fincas florícolas están en constante renovación de plantas para cumplir con las demandas de los diferentes mercados.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, las rosas representaron en 2008 más del 73% de las exportaciones totales de flores del país con US\$ 403 millones. Los Estados Unidos son el principal mercado para las rosas frescas ecuatorianas, con el 73.78% del total de exportaciones. El 10.07% de la producción se destina a Rusia y el 5.71% a Holanda, el resto se dirige a más de 60 países.

Por ello la misión del sector floricultor a parte de la generación de fuentes de empleo, se constituye la producción y comercialización de rosas, llegando así a satisfacer las necesidades de los mercados nacional e internacional con productos que se sujetan a las exigencias y estándares de calidad, y para lograrlo han implementado en el proceso de cultivo, cosecha y post-cosecha el manejo de los más altos parámetros de sanidad, bajo un preciso control de calidad y supervisión permanentes, que aseguren un óptimo resultado.

2.2. Breve caracterización de la empresa Rose Success Cía. Ltda.

Rose Success Cía. Ltda., es una empresa que inicia sus operaciones hace ocho años, con un personal calificado, motivado y comprometido a lograr con los objetivos organizacionales, desde el primer momento la empresa ha implementado como política la adopción de parámetros de calidad, eje esencial para su desarrollo y crecimiento.

Actualmente, la finca tiene 10 hectáreas de suelo aptos al cultivo y ofrece aproximadamente 60 variedades de rosas entre ellas tiene rosas clásicas con gran demanda en el mercado hasta un representativo número de las variedades nuevas y exclusivas, contribuyendo así al logro de las metas propuestas como es la “satisfacción de las necesidades y exigencias del mercado, en términos de cantidad y calidad”, este es uno de los valores agregados que tiene la organización lo cual ha permitido diferenciarse notablemente ante la competencia.

Además la empresa Rose Success Cía. Ltda., entre sus políticas tiene el cuidado y preservación del medio ambiente, para ello cumple con las disposiciones emanadas por las leyes ecuatorianas y busca siempre el bienestar del sector y por ende de la comunidad.

La creciente actividad exportadora garantiza la continuidad de la empresa y deja en alto el nombre del Ecuador en todos los países que reciben sus productos.

2.3. Descripción Metodológica

En el presente trabajo investigativo se empleara el método Descriptivo, mismo que permitirá conocer una de los principales problemas de la empresa Rose Success Cía. Ltda., y esto se lo lograra a través de la percepción del adecuado desenvolvimiento del personal, tomando en cuenta el funcionamiento y de qué manera se desarrollan las actividades y procedimientos que utilizan los integrantes de la empresa para el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

Además para la recopilación de la información se aplicaron técnicas o herramientas como son: la observación, misma que ha sido aplicada en cada momento de la investigación, permitiendo obtener una visión mucho más clara sobre el comportamiento del objeto de estudio y se lo ha logrado a través de la constatación física de los fenómenos y hechos de la organización. El instrumento de apoyo utilizado es la GUÍA DE OBSERVACIÓN aquí se han registrado la características más relevantes del examen y las desviaciones e irregularidades evidenciadas. (ANEXO N° 1)

La entrevista, también fue aplicada a 3 personas el Gerente General, Jefe Administrativo Financiero y Jefe de Comercialización, esta técnica consistió en la conversación entre los funcionarios anteriormente mencionados y el entrevistador, y tuvo la finalidad obtener información sobre las actividades, operaciones de la entidad, adicional a ello se pudo constatar varias interrogantes surgidas por la investigadora, permitiendo comprobar así las teorías e hipótesis planteadas. El formato de la ENTREVISTA aplicada para el desarrollo de esta investigación se presenta en el (ANEXO N° 2).

Y por último aplicamos la encuesta, en la misma se utilizó interrogantes con el fin de conseguir respuestas que satisfagan las inquietudes de la tesista sobre aspectos internos de la organización. Las encuestas fueron aplicadas a los 7 empleados de la empresa, del área Administrativa y Financiera recabando información sobre los diferentes procedimientos, para de esta manera poder medir el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos trazados. El formato de la ENCUESTA empleada para el desarrollo de esta investigación se presenta en el (ANEXO N° 3).

Siendo la población muy pequeña y considerando que los datos son fáciles de manipular, se considerará la totalidad de la misma, es decir, los 10 empleados de la empresa Rose Success Cía. Ltda., departamento Administrativo y Financiero, mismo que se encuentra detallado en el ANEXO N° 4.

2.4. Análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa Rose Success Cía. Ltda.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

2.4.1. Cree usted que la gestión de los administradores es:

(ANEXO N° 4)

Análisis e interpretación

De 7 empleados encuestados de la empresa, 2 que representan el 29% consideran que la gestión de los administradores es excelente; mientras que 5 funcionarios, que representan el 71% opinan que es buena.

El proceso administrativo representa los pasos a seguir debido a que todo negocio necesita de una buena organización, coordinación, dirección y control para prosperar en el mercado.

Es por eso que la gestión administrativa ha sido de gran importancia para todo tipo de empresa.

Debido a que es la capacidad de la organización para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es aquí donde la dirección debe efectuar actividades tendentes a estimular a las personas a desempeñarse bien su trabajo y lograr el cumplimiento de los propósitos y objetivos de la entidad como son prosperar y convertirse en líderes en el mercado.

2.4.2. ¿Según su criterio hay deficiencias y fallas en la gestión administrativa de la empresa?

(ANEXO N° 5)

Análisis e interpretación:

Al concluir la tabulación, se determinó que el 86% que representan a 6 empleados de la empresa consideran que si existen fallas y deficiencias en la gestión administrativa, mientras que el personal faltante que son 1 funcionarios y representan el 14% creen que no existen.

En este punto se puede evidenciar que los empleados y trabajadores de la empresa han logrado evaluar el nivel situacional de la entidad, donde los resultados son satisfactorios porque en la gestión de la administración actual las fallas y deficiencias son mínimas y se está encaminando de manera correcta todos los recursos disponibles de la empresa, siendo un punto a favor de los administradores porque es aquí donde se refleja el trabajo y compromiso que tiene como dirección.

Adicional a ello se entiende que los administradores tienen muy claros cuales son los objetivos de la empresa, es por ellos que han logrado el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

2.4.3. Cree usted que el personal está debidamente preparado para realizar correctamente sus actividades

(ANEXO N° 6)

Análisis e interpretación:

De las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa, 7 personas que representan el 100% opinan que el personal administrativo está debidamente capacitado y realiza de manera correcta sus actividades.

De acuerdo a la realidad reflejada, se resume que el personal administrativo está debidamente preparado para efectuar eficientemente sus tareas, y esto se ha observado a través del desempeño y el servicio que brindan dando como resultados el logro de objetivos que aseguren beneficios satisfactorios tanto para el departamento como a la organización.

2.3.4. ¿Conoce cuales son los objetivos de la empresa?

(ANEXO N° 7)

Análisis e interpretación:

De 7 encuestas aplicadas, el 86% que representan a 6 funcionarios aseguran conocer los objetivos que persigue la entidad, mientras que 1 empleado que, constituye el 14 % no tiene conocimiento.

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, y estos dan a los gerentes y a los demás miembros de la estructura importantes parámetros para la acción, y se constituyen en guía para la toma de decisiones, es por ello que los empleados de la empresa Rose Success Cía. Ltda., en las encuestas afirman conocer cuáles son los objetivos de la entidad, mismos que deberán cumplirse sea a largo, mediano o corto plazo, sin embargo, cabe resaltar que existe una parte mínima de personal que no lo conoce, lo cual dificulta el alcance de las metas establecidas, entendiendo que la parte fundamental es tener conocimiento de lo que se pretende alcanzar y lograr en un tiempo determinado, para luego llevarlo a la realidad con el debido esfuerzo, responsabilidad y compromiso laboral.

Es aquí donde los administradores tiene la tarea de sociabilizar cada uno de estos aspectos para que el personal tenga una idea más clara de lo que se trata lograr.

2.3.5. ¿Tiene conocimiento de las responsabilidades que implica su cargo en el área de trabajo?

(ANEXO N° 8)

Análisis e interpretación:

De las encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa, 7 que personifican el 100% manifiesta que tienen conocimiento de cuáles son las responsabilidades que conllevan ocupar sus puestos de trabajo.

En vista a esta respuesta se evidencia que en la empresa se encuentra o cuentan con un grupo humano profesional muy valioso que se encuentra al 100% comprometido con la misma, porque es necesario destacar que cada empleado tiene clara la labor que debe cumplir en la empresa.

Para ello se han delegado funciones previamente establecidas de acuerdo al puesto de trabajo que cada empleado ejecuta, el mismo que debe y se realiza con un alto nivel de compromiso, para que ellos se logre los empleados de la empresa deben aplicar conocimientos, experiencias y aptitudes que coadyuven al cumplimiento de todo lo programado, en el tiempo establecido, demostrando eficiencia y efectividad.

2.3.6. ¿Las funciones que Ud. desempeña van acorde a su perfil profesional?

(ANEXO N° 9)

Análisis e interpretación:

Al concluir la tabulación de esta interrogante, cabe destacar que 3 empleado que representan el 43% de los encuestados están de acuerdo que las funciones que desempeñan van acorde a su perfil profesional, mientras que 4 personas que son el 57% opinan que esto no se cumple y realizan diferentes actividades para los cuales fueron preparados.

El perfil profesional es el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.

Se evidencia a través de las encuestas aplicadas de que existe personal que realiza actividades diferentes a su nivel de preparación y título académico y que a cargo de ellos tienen actividades que no le dan la oportunidad de ejercer su profesión y así adquiriran experiencia lo cual dificulta que dichas personas puedan brindar un servicios de calidad, retrasando el logro de objetivos particulares que aseguren beneficios satisfactorios tanto para el departamento como a la empresa.

2.4.7. ¿Ha recibido programas de capacitación sobre temas relacionados al cargo que desempeña?

(ANEXO N° 10)

Análisis e interpretación:

Del total de encuestas aplicadas el 43% que son 3 empleados señala que si reciben programas de capacitación acorde al cargo que desempeñan, por lo tanto el 57% que representan a 4 personas indica que los cursos de capacitación recibidos no son acorde a sus funciones.

En base al resultado obtenido de las encuestas, se ha observado que en su mayoría manifiestan que los programas recibidos ya sea por capacitación o actualización de conocimientos, no son semejantes a las actividades que este realiza, y recomiendan que antes de organizar eventos como estos deben revisarse o consultarse que temas serian factibles impartir para el enriquecimiento de conocimiento de los empleados.

Es necesario considerar que la capacitación permanente es un factor indispensable para el desarrollo y crecimiento de los empleados, por lo que consideran esto como un incentivo para ser motivados y cumplir mejor su trabajo.

EVALUACIÓN LABORAL EN TERMINOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA

2.4.8. ¿En función del cumplimiento de los objetivos de la organización, cree usted que han evaluado sus labores en términos de eficiencia y eficacia?

(ANEXO N° 11)

Análisis e interpretación:

Interpretando estos resultados se entiende que a un 71% que representan a 5 empleados y son la mayoría creen que no se han realizado calificaciones del trabajo en función al cumplimiento de los objetivos, mientras que al 29% que son 2 personas, opinan que si se ha medido alguna vez las actividades acorde a la eficiencia y eficacia con que se ejecutan.

Es preocupante que no se haya calificado la labor que efectúan los miembros de la empresa y especial de los funcionarios del departamento administrativo, puesto que de ahí parte el alcance de los objetivos planteados en términos de eficiencia y efectividad, determinando así el nivel de compromiso laboral con el que cumplen los funcionarios facilitando la posibilidad de prever, mejorar o corregir ciertos procesos que dentro del departamento requieran algún punto de atención. Sin embargo, por el personal al cual no se ha calificado no se puede conocer el aporte total de su trabajo.

2.3.9. ¿Recibe algún tipo de incentivo que motive a cumplir los objetivos o metas propuestos?

(ANEXO N° 12)

Análisis e interpretación:

De los 7 encuestados, el 57% que representan a 4 personas, manifiestan que no reciben ningún tipo de motivación por cumplir objetivos, en cuanto el 43% que restan al personal faltante que son 3, si ha recibido alguna recompensa por alcanzar éstos, por medio del pago de bonos comisiones como indica uno de los empleados.

Tomando en cuenta la importancia que tiene el cumplir con los objetivos planteados, resulta muy complejo el hecho de que una generalidad no reciba ningún incentivo o estímulo en su mayoría por alcanzar dichos logros, no obstante resalta el hecho de que pocos funcionarios opinan que si han recibido alguna recompensa como es el caso del pago de bonos o comisiones, que en algún sentido ésta ayuda económica eleva el nivel de responsabilidad y desempeño laboral en función de acrecentar la eficiencia en el alcance del las metas propuestas en forma conjunta y en beneficio particular y social.

2.3.10. ¿Cree usted que se cumple con las actividades y funciones asignadas según el Reglamento Orgánico Funcional?

(ANEXO N° 13)

Análisis e interpretación:

De los 7 empleados de la organización, 6 que son el 86%, expresan que si se cumplen con todas las funciones y actividades que se encuentran determinadas en el manual de funciones, mientras que el 14% que representa a un trabajador cree que no se cumple.

Cabe señalar que cada empleado y trabajador de cualquier empresa u organización, tiene definidas las actividades y tareas que debe desarrollar en su puesto de trabajo, es por ellos que los empleados deben estar concientizados de todas las funciones que se encuentran detalladas en el Manual Orgánico de Funciones.

La empresa debe ser consciente de la tarea de sociabilizarla para que estas se efectúen de una manera correcta, y no existan problemas posteriores, porque muchas de las veces por la falta de comunicación y conocimiento se cae en errores y faltas graves, que muchas de las veces pueden afectar al normal desenvolvimiento de las personas.

2.3.11. Está usted de acuerdo que se aplique una Auditoría de Gestión en la empresa con la finalidad de mejorar la distribución y utilización de los recursos.

(ANEXO N° 14)

Análisis e interpretación:

El resultado de esta pregunta nos expone que el 100% de los empleados de la empresa que representan a 7 personas encuestadas están de acuerdo que se efectúe una Auditoría de Gestión dentro del departamento Administrativo - Financiero.

La Auditoría de Gestión como en el capítulo I se señala: Es un examen de evaluación de las actividades realizadas en un, entidad, departamento, programa, proyecto u operaciones con el fin de determinar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en términos de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen, promover la correcta administración de los recursos.

Entonces partiendo de esta definición podremos decir que la aplicación de una Auditoría de Gestión en la empresa Rose Success Cía. Ltda., servirá como un instrumento guía que permita detectar las posibles fallas y deficiencias que en la actualidad la administración está cometiendo con el fin de tomar decisiones oportunas para la prevención y corrección de los mismos.

2.5. Análisis e interpretación de las entrevistas aplicadas a los Jefes Departamentales de la empresa Rose Success Cía. Ltda.

La entrevista realizada a los jefes departamentales de la empresa Rose Success Cía. Ltda., tuvo el propósito recopilar información fundamental que permita obtener resultados confiables, que aporten notablemente al enriquecimiento del presente trabajo investigativo, es así que a continuación se demuestra y reflejan las siguientes deducciones:

2.5.1. ¿Se realiza en la empresa un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes? ¿Y con qué frecuencia se las realiza?

El Gerente General y cada uno de los jefes departamentales como son el Administrativo - Financiero y Comercialización manifiesta en este punto que conjuntamente han realizado análisis y diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa con la finalidad de determinar estrategias para la mejor introducción de los productos en el mercado internacional afrontando los posibles peligros y amenazas, además señalan que dicho análisis sirve para establecer los principales nudos críticos y detectar fallas o desviaciones y para ello han tenido que realizar evaluaciones situacionales a través de la exanimación de los estados financieros y otros medios con el objeto de determinar los verdaderos costos y en qué áreas se están desperdiciando materiales que provoque la pérdida exagerada de recursos, y de esta manera tratar de controlar y darles un seguimiento.

Pero es lamentable señalar que estos análisis no se los ha podido realizar de manera frecuente y oportuna porque como el Jefe de Comercialización lo manifiesta, esto solo se ha realizado cuando la empresa se encuentra en problemas difíciles donde las ventas y la producción son muy bajas.

Es decir que la gerencia solo se preocupa de hacer estos exámenes cuando la situación se dificulta en la empresa. Cuando esta tarea debe ser permanente para la determinación de maniobras y tácticas que le permitan a la empresa afrontar situaciones de baja rentabilidad y por ende mejorar y crecer competitivamente.

2.5.2. ¿Cuáles son los objetivos que el departamento debe cumplir para el progreso y crecimiento de la organización?

El Jefe Administrativo y Financiero manifiesta que uno de los objetivos primordiales de su departamento es el de administrar, dirigir y controlar cada uno de los recursos que tiene a su cargo como son el humano, material y económico, y para lograrlo necesita de todos sus colaboradores, quienes con el esfuerzo diario y responsabilidad tratan de cumplirlos, y este es un aporte valioso para la empresa porque de allí parte que las actividades se desarrollen en el marco legal y con total transparencia.

En cambio el Jefe de Comercialización señala que uno de los objetivos centrales de su departamento es la venta de rosas hacia nuevas plazas de mercados externos, y afirma que sin el cumplimiento de esta meta no se hubiese logrado lo que hasta ahora todos como empresa han logrado, pero para ello el departamento ha tenido que desarrollar varias acciones como son la búsqueda de nuevos clientes potenciales quienes estén interesados en la adquisición de nuestros productos, y para ello debe ofertar productos de excelente calidad a los mejores precios, de tal manera que han tenido que diseñar estrategias que les permitan diferenciarse de la competencia con valores agregados, haciendo que los productos sean apetecibles para los clientes.

2.4.3. De los objetivos establecidos por su departamento y la empresa, ¿en qué nivel se han cumplido?

La empresa Rose Success Cía. Ltda., conjuntamente con cada departamento se han planteado varios objetivos y metas que deben ser cumplidas en un tiempo determinado, para ello los jefes departamentales como de la Gerencia General se han desafiado el cumplimiento del 100% de las metas organizacionales, pero existen varios aspectos que impiden finalizar el trabajo, por lo cual haciendo una evaluación creen que si se ha cumplido en un nivel aceptable, que en porcentaje representan el 70%, sin embargo aun están en la predisposición y compromiso de alcanzar el logro de todos en un plazo corto.

2.4.4. Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿Han aplicado alguna medida de evaluación?

En relación a la evaluación del cumplimiento de los objetivos no se han aplicado medidas específicas, ni ningún instrumento como tal, al contrario se ha evaluado en base a los procesos que se llevan a cabo en toda la empresa como son el caso del proceso de adquisición, ventas, pago a proveedores, cobros a clientes, etc., de allí parte la acción de estudio y determinación de la consecución de metas, es allí donde podemos determinar el logro de los propósitos organizacionales.

Siendo importante mencionar que los entrevistados concuerdan en que una evaluación de los objetivos las harán los clientes porque son quienes responden de manera aceptable o no, y a través de la satisfacción de las necesidades y los requerimientos se establece si las metas se han cumplido en su totalidad o aun existen falencias que deben ser mejoradas.

2.4.5. ¿Considera usted importante medir la eficiencia de las operaciones realizadas por el personal?

Todos los jefes departamentales concuerdan que si debe hacerse una medición del nivel de desempeño de los empleados con el fin de determina la eficiencia con la cual se realizan todas las operaciones, ya que si existen fallas en algún proceso se debe oportunamente determinar las causas para de ahí buscar soluciones que permitan mejorar, y si es necesario realizarse cambio y el personal deben dispuesto a los cambios, por lo que sugieren que cada uno debe hacerse una auto evaluación, para tratar de mejorar, prevenir, cambiar o corregir los aspectos negativos, que afecten al cumplimiento de las metas organizacionales.

2.4.6. ¿Qué procedimientos han aplicado para evaluar al personal y cada qué tiempo se procede a realizar dicho examen?

Cada uno de los jefes departamentales responde a esta interrogante que si se evalúa al personal periódicamente y permanentemente, no existe un método específico para ello, pero a través de la observación frecuente del comportamiento

y acciones de los empleados se ha llegado a determinar los niveles de cumplimiento de sus funciones.

Además concuerdan que la evaluación del personal es indispensable para el cumplimiento de las metas organizacionales, porque de ahí parte el desempeño individual, y en el caso de existir una disminución en el rendimiento, se estudiara los factores que han incidido para ello y buscar las medidas correctivas adecuadas, puesto que estos datos permitirán la oportuna toma de decisiones.

Es decir, que la sola presencia física de los empleados en las horas laborales no significa necesariamente que su desempeño sea satisfactorio, es necesario el cumplimiento cabal de las tareas encomendadas, la política y las normas aplicables es por esto que la gerencia en conjunto con los jefes de departamento de la entidad dictaran medidas adecuadas para cumplir con la aplicación de una evaluación.

2.6. Comprobación de la Hipótesis

Concluida una parte del trabajo investigativo y mediante los resultados recogidos se ha procedido a determinar la comprobación de la hipótesis que consiste en “La aplicación de una Auditoría de Gestión, le permitirá a la empresa ROSE SUCCESS Cía. Ltda., evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos empresariales.”

De las encuestas realizadas a los empleados de la empresa se resume en los siguientes aspectos importantes:

- En concordancia con los resultados obtenidos de las encuestas se puede deducir, que es necesaria la aplicación de una auditoría de gestión, comprobando que la tendencia porcentual de mejorar sus funciones es del 100%.
- En segunda instancia la investigadora a determinado que en la empresa no se aplica ninguna medida de evaluación, ni un control sistematizado de las

actividades y operaciones ejecutadas en función de cumplir con todos los procesos que conllevan a lograr los objetivos.

- El otro aspecto que cabe resaltar es: que en los procesos y operaciones que realizan los empleados en la empresa no van acorde al perfil profesional y a las capacitaciones de actualización de los conocimientos, debido a que se ha dejado de lado este importante procedimiento.
- Además se a establecido que a los administradores aun les falta difundir cuales son los objetivos y metas que la empresa persigue, es por ellos que los empleado y trabajadores de la empresa distorsionan la filosofía y misión de la organización.

Después de haber determinado y analizado los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista aplicadas a los miembros de la empresa se establece que la hipótesis es positiva debido a que es comprobatoria por sus variables, de tal forma que se pueden analizar y sintetizar en relación a la aplicación de ciertos instrumentos de medición como son indicadores cuantitativos y cualitativos; la misma que se comprobará con la ejecución de una Auditoría de Gestión, la cual permitirá obtener información real sobre el nivel de eficiencia, eficacia, economía y calidad del trabajo de los funcionarios en cada uno de los procesos, utilizando de forma óptima los recursos disponibles con miras al cumplimiento de los objetivos y planes establecidos en cada ejercicio fiscal.

Tomando en cuenta a la vez, que se podrían tomar decisiones preventivas o correctivas en caso de ser necesarias en cualquier aspecto dentro de la empresa para el mejoramiento de los procesos.

CAPÍTULO III

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA., PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.”

3.1. Introducción

Hoy en día vivimos en una sociedad competitiva donde existen empresas comerciales e industriales, que ofertan una variedad de productos y servicios como consecuencia del propio desarrollo humano, influenciado por el avance de la ciencia y la tecnología, lo cual insita a mejorar la calidad de sus productos a través del establecimiento y desarrollo de nuevas estrategias y acciones que permiten lograr niveles de competitividad adecuados para de esta manera satisfacer las necesidades de sus clientes.

Esta situación ha obligado a que las empresas se adhieran a un medio globalizado, internacionalizado y multilateral, donde se requieren adoptar alternativas de cambio y se controle el manejo de los problemas económicos, sociales y administrativos que permitan el logro de los objetivos y metas de las empresas.

En este contexto la Auditoría de Gestión constituye una herramienta que tiene por objeto realizar un examen del desempeño de una empresa con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados con respecto a las metas previstas.

En la provincia de Cotopaxi un gran número de empresas no son ajenas a esta realidad, porque para mantenerse en el mercado han desarrollado e implantado nuevas estrategias que les permitan diferenciarse de la competencia, alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad, y a la vez evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de sus objetivos. Entre ellas tiene especial relevancia la aplicación de Auditorías de Gestión, como medio de control y desarrollo empresarial.

La importancia de este tipo de auditoría radica en la calidad de la información sobre los resultados logrados por la administración de una empresa en base a la revisión periódica de normas, procedimientos e instrucciones operativas para optimizar el uso de los recursos que se dispone, procurando el logro de los objetivos de manera económica, eficiente y eficaz.

De una investigación preliminar se puede establecer que la empresa Rose Success Cía. Ltda., no ha podido establecer el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de sus objetivos empresariales, lo que dificulta el proceso de toma de decisiones, e impide desarrollar acciones tendientes a alcanzar el mejoramiento continuo sobre la base de la información clara, oportuna y veraz.

Entre las principales causas que originan este problema, evidencian las siguientes:

La empresa no dispone de un manual de Auditoría de Gestión que oriente el proceso para su aplicación, lo que imposibilita realizar un adecuado control y medición de los objetivos.

La ausencia de un conjunto de indicadores que permitan medir si los recursos humanos, materiales y financieros están siendo administrados adecuadamente.

La entidad no cuenta con un adecuado sistema de control interno que salvaguarde sus activos y verifique la confiabilidad de los datos contables.

El plan estratégico diseñado por la entidad no es sociabilizado adecuadamente a todos los niveles operativos de la empresa, dando como consecuencia que el personal que labora pierda de vista el propósito empresarial, dificultándose su consecución y cumplimiento.

En periodos anteriores se ha evidenciado en los mandos medios de la empresa cierta resistencia ante la posibilidad de aplicación de una Auditoría de Gestión, puesto que conlleva a establecer el nivel de cumplimiento y responsabilidad de cada unidad departamental.

Estos factores en conjunto limitan la acción de los administradores en su afán de garantizar que los procesos productivos, administrativos y financieros se ajusten a los criterios de eficiencia, eficacia y economía necesarios para un acertado desempeño empresarial; por consiguiente al no evaluarse el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales de manera periódica y sistemática imposibilita establecer posibles desviaciones en su ejecución y establecer mecanismos de corrección y mejora.

La Auditoría de Gestión como mecanismo de control permite el análisis sistemático de los resultados obtenidos por la empresa, y establece una relación entre los recursos empleados para el logro de los objetivos y la eficiencia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción, y el impacto a sus actividades.

La propuesta le permitirá a la empresa evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el logro de los objetivos organizacionales propuestos, adicionalmente a ello proporcionara una base para mejorar la asignación de recursos y su adecuado uso, dando como resultado altos niveles de competitividad, y mejoramiento continuo, estrategia indispensable establecida por la organización.

Esta información constituye el pilar fundamental para identificar muchas desviaciones sobre los planes y programas para establecer sugerencias y recomendaciones que mejoren el desempeño empresarial

Por estas razones es necesaria para la empresa la aplicación de una Auditoría de Gestión que le permita evaluar el grado de cumplimiento de sus objetivos y desempeño empresarial, para alcanzar eficiencia y efectividad en cada uno de sus procesos.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo General

- Aplicar una Auditoría de Gestión al departamento Administrativo y Financiero de la empresa Rose Success Cía. Ltda., para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos, planes y metas organizacionales en términos de eficiencia, eficacia y economía.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa con el propósito de evaluar el desempeño organizacional.
- Analizar el adecuado aprovechamiento y distribución de los recursos humanos, materiales y financieros de la entidad, en términos de eficiente, eficacia y economía.
- Emitir un informe final con recomendaciones y conclusiones de la Auditoría de Gestión aplicada, con el propósito de tomar decisiones acertadas.

PRÁCTICA

Auditoría y Asesoría

“AUDITORÍA

DE

AREYUNA SALAZAR

GESTIÓN”



ANÁLISIS SITUACIONAL
“EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.”

3.3. ARCHIVO PERMANENTE

CLIENTE:	<i>Rose Success Cía. Ltda.</i>
COMPONENTE A EXAMINAR:	<i>Departamento Administrativo y Financiero</i>
DIRECCIÓN:	<i>Tanicuchi</i>
NATURALEZA DEL TRABAJO:	<i>Auditoría de Gestión</i>
PERÍODO:	<i>1 Julio – 31 diciembre 2007</i>

ELABORADO: **A.C.A.S**

FECHA: **26/10/2009**

REVISADO: **G.D.B.R.**

FECHA: **30/11/2010**



ÍNDICE

DESCRIPCIÓN

REF. P/T

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Constitución de la compañía

CC

Antecedentes de la empresa Rose Success Cía. Ltda.

AERS

Misión y visión organizacional

MVO

Estructura orgánica funcional

EOF

Principios y valores empresariales

PVE

Estrategias del departamento Adm. – Financiero

EDAF

Manual orgánico funcional

MOF

Reglamento Interno de Trabajo

RIT

Manual de Procedimiento

MP

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 26/10/2009

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA

EXTRACTO

OBJETO SOCIAL.- El objeto social de la compañía es: a) explotación y administración de la floricultura, producción agrícola, agropecuaria y afines en general: b) la compra – venta, importación, exportación, consignación, distribución, representación de productos originados por la agricultura, ganadería, floricultura, forestación, viveros, semilla, abonos, insumos; c) El arrendamiento, compra, venta de todo tipo de equipos para el cumplimiento del objeto social además de bienes muebles e inmuebles para lo cual va a negociar, hipotecar, gravar, subdividir, adquirir, transferir, ceder.- Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá realizar toda clase de actos civiles, mercantiles comerciales, no prohibidos por las leyes relacionados por el mismo, como: celebrar contratos de asociación y cuentas en participación o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras, para la realización de una actividad determinada: adquirir acciones, participaciones o derechos de compañías existentes o nuevas compañías, interviniendo como parte en el contrato constitutivo o fusionándose con otra o transformándose en una compañía distinta, conforme lo disponga la ley: actuar como mandante o mandatario de personas naturales y/o jurídicas a través de sus representantes legales: ejercer la representación de empresas nacionales o extranjeras en líneas afines a su objeto social; abrir toda clase de cuentas corrientes, sean comerciales o bancarias,.... **(VER ANEXO N° 17)**

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 28/10/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

ANTECEDENTES

La empresa Rose Success Cía. Ltda., está ubicada en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, parroquia de Tanicuchi; este sector es considerado, como uno de los mejores sitios del Ecuador para la producción y comercialización de rosas de exportación, dadas por las condiciones climáticas, a la privilegiada ubicación geográfica en la que se encuentra, con días cálidos y noches templadas, luminosidad solar durante 12 horas todo el año, sumadas a la diversidad de zonas ecológicas, producen como resultado una flor de excelente calidad, color brillante y tallos rectos, reconocida en todo el mundo.

La finca empezó con sus actividades en el año 2001, contando con 10 hectáreas de suelo aptos al cultivo y con la participación de 3 accionistas. Actualmente, la finca ofrece aproximadamente 60 variedades de rosas entre ellas tenemos clásicas con gran demanda en el mercado hasta un representativo número de las variedades nuevas y exclusivas, logrando así uno de las metas propuestas por nuestra empresa que es la “satisfacción de las necesidades y exigencias del mercado, en términos de cantidad y calidad”.

Somos un equipo innovador que está en continua revisión y mejoramiento de procesos. Somos respetuosos de la naturaleza y del ser humano, y la gente que trabaja con nosotros. Valoramos a cada uno de nuestros clientes, les brindamos un trato cordial y personalizado asegurando que estos reciban las mejores rosas del mundo.

La creciente actividad exportadora garantiza la continuidad de la empresa y deja en alto el nombre del Ecuador en todos los países que reciben nuestro producto.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 28/10/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL

MISIÓN:

Nuestra misión es la producción y exportación de rosas de altísima calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

Conjuntamente con nuestro personal altamente competente y comprometido ofrecemos nuevas variedades de flores, atendiendo oportunamente a las exigencias del mercado con un producto de calidad y con un costo adecuado para las diferentes temporadas, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes. Brindamos un servicio efectivo y personalizado, contamos con tecnología e infraestructura apropiada, somos innovadores aplicamos estándares de seguridad y tenemos un gran respeto al medio ambiente, generamos fuentes de trabajo contribuyendo así al desarrollo del país.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 30/10/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

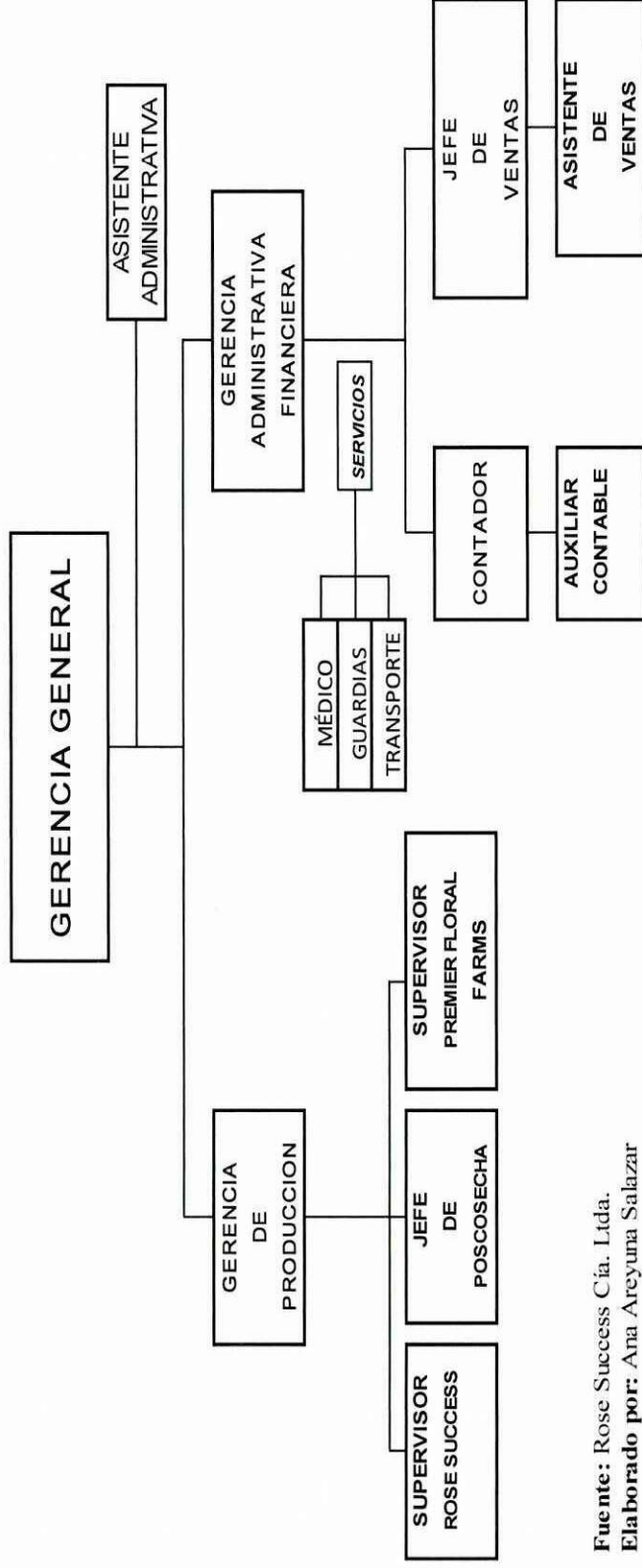
MISIÓN Y VISIÓN ORGANIZACIONAL

VISIÓN

- Ser reconocidos a nivel mundial por la excelencia en la producción y exportación de rosas.
- Ser líderes en la producción y comercialización de flores y esto se lograra a través de la eficiencia y productividad, conjuntamente con el compromiso y desarrollo profesional de nuestro personal, nos permitirá maximizar nuestras utilidades y mantener el balance con el medio ambiente.
- Nuestra labor estará orientada siempre en el servicio y calidad de nuestros productos en el constante cambio de variedades y renovación de nuestros cultivos, como también participara en todas las ferias a nivel mundial que se hacen de rosas lo cual nos identifica con los clientes.

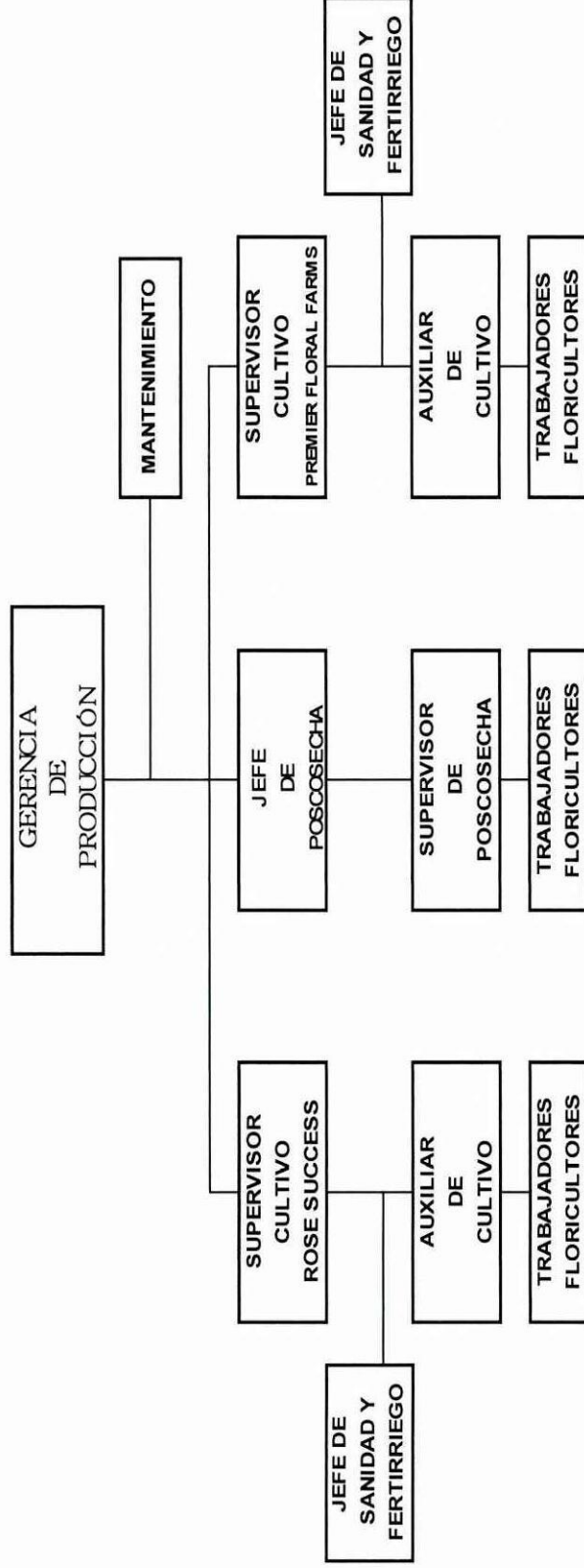
ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 30/10/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010

ORGANIGRAMA POSICIONAL ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.
Elaborado por: Ana Areyuna Salazar

ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.





EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

Consecuentemente con su visión y misión la empresa Rose Success Cía. Ltda., a través de los siguientes principios y valores empresariales, desarrolla sus actividades en un ambiente lleno de armonía, a continuación los enunciamos:

- **Conciencia ambiental y humana:**

Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es decir las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes. Es reconocer que nuestro medio ambiente de vida y de trabajo no es solamente nuestro, es de todos los demás y las futuras generaciones.

- **Respeto a los demás:**

Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discriminación, respetando sus diferencias. Es demostrar un interés sincero en la salud, seguridad y bienestar general. Es expresar opiniones, escuchar y dar retroalimentación constructiva, actuar para establecer y mantener relaciones cordiales.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



- **Compromiso con la organización y nuestros clientes:**

Es buscar constantemente maneras de conocer, comprender y satisfacer las necesidades de los empleados y trabajadores y por ende de los clientes, procurando exceder sus expectativas y anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es creer firmemente que el cliente es la razón de ser de la empresa y es actuar en consecuencia. Es escuchar al cliente para satisfacer la perspectiva que tiene de nuestros servicios.

- **Calidad:**

La calidad de los productos es prioritaria para le empresa, por esto trabaja bajo estándares internacionales y garantiza que sus procesos se realizan bajo sistemas integrados de gestión, asegurando una oferta de alta y repetitiva calidad al margen de los factores internos y externos.

- **Innovación y mejora continua:**

Es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar. Es fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente el aprendizaje y desarrollo personal.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



- **Integridad y Honestidad:**

Ser integro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y en la forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es respetar las leyes y no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual.

- **Contribución al desarrollo de la sociedad:**

Es comprender que todo lo que hacemos para mejorar y superarnos es beneficioso para el país. Contribuir al desarrollo del Ecuador es actuar pensando que todo lo que hacemos o dejemos de hacer tiene valor para nuestro país y para la comunidad, en lo laboral y personal, en lo público y en lo privado. Es ejercer nuestros derechos ciudadanos y cumplir nuestras obligaciones.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Estrategias de comercialización y ventas

Estrategias de Marketing

Las estrategias en un negocio son de suma importancia porque de ello depende el impacto que cause en los mercados y la rentabilidad que obtendrá de la comercialización de los productos, para ello ha establecido varias tácticas que permitirán a la empresa introducir sus bienes y así constituirse en el proveedor más grande a nivel internacional, a continuación les detallaremos los siguientes:

- Diferenciación, calidad, productividad; estos 3 puntos son básicos en la oferta, si falta uno de ellos, no estamos satisfaciendo las necesidades de nuestro cliente, y los réditos son menores.
- Adaptar los productos existentes a los gustos y necesidades específicas a cada mercado.
- Dirigiremos nuestras líneas de producto por orden de mercados: Europa, Rusia, Canadá, USA
- El Departamento de Producción o cultivo como le llamamos, debe estar enterado de las necesidades del Departamento de Ventas. Es decir:

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



Se informara los puntos de corte de cada variedad todos los días miércoles.

Necesitamos mejorar la comunicación entre Producción y Ventas. Si hay cambios en la producción, ya sea por cantidad o características del producto, estos deben ser informados oportunamente para poder aplicar las estrategias más recurrentes, con el afán de disminuir el impacto.

Aplicaremos los correctivos necesarios para evitar el maltrato en el producto bruto ya que su porcentaje es muy alto.

- Desarrollar productos estandarizados para todos los mercados.
- Reposicionamiento de los productos existentes. Es decir: revisaremos las órdenes fijas actuales, para renegociar cantidades, tamaños y precios.

A continuación detallamos las variedades de rosas que la empresa dispone para la exportación:

LISTA DE VARIEDADES SEGÚN SU COLOR Y DESTINO

VARIETY	COLOR	DESTINO				
		Rusia	Europa	Suramerica	USA	Canada
Black Magic	RED					
Cherry Love	RED					
Forever Young	RED					
Freedom	RED					
Rockefeller	RED					

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010

VARIETY	COLOR	DESTINO				
		Rusia	Europa	Suramerica	USA	Canada
Rouge Basier	RED					
Sexy Red	RED					
Akito	White					
Ambiance	Bicolor					
Amelia	White					
Amnesia	Bicolor					
Anastacia	White					
Aubade	Bicolor					
Avalanche	White					
Blue Curiosa	Lavender					
Blush	Bicolor					
Carrousel	Bicolor					
Cartagena	Orange					
Cezanne	Pink					
Charming Unique	Pink					
Cherry Brandy	Bicolor					
Circus	Bicolor					
Classy Cezanne	Bicolor					
Cool Water	Lavender					
Cream d'I Cream	Novelty					
Duett	Bicolor					
Engagement	Pink					
Escimo	White					
Esperance	Pink					
Friend Ship	Bicolor					
Gold Strike	Yellow					
High & Magic	Bicolor					
Iguana	Ocre					
Jade	Green					

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 02/11/2009

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 30/11/2010



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**EDAF
4/12**

VARIETY	COLOR	DESTINO				
		Rusia	Europa	Suramerica	USA	Canada
Kerios	Yellow		ALTA		MEDIA	
King Kong	Pink		ALTA	MEDIA	MEDIA	
Latin Ambiance	Bicolor	ALTA	ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIA
Latin Beauty	Bicolor	MEDIA	MEDIA		ALTA	
Limbo	Green				MEDIA	
Lina	Bicolor	MEDIA	ALTA	MEDIA	MEDIA	
Lipstick	Bicolor				MEDIA	
Malibu	Orange		ALTA		ALTA	MEDIA
Melanie	Bicolor	ALTA	ALTA		MEDIA	MEDIA
Milva	Orange		ALTA		MEDIA	
Polar Star	White		MEDIA		ALTA	MEDIA
Prima Donna	Bicolor		ALTA			ALTA
Rosita Vendela	Bicolor					ALTA
Sahara	Novelty					ALTA
Shocking Versilia	Pink		MEDIA		ALTA	MEDIA
Skyline	Yellow				MEDIA	
Stelle	Ocre	ALTA	MEDIA		ALTA	MEDIA
Stranger	Lavender	ALTA	MEDIA		ALTA	MEDIA
Sweet Unique	Pink	ALTA	ALTA			ALTA
Titanic	Pink	MEDIA	ALTA		ALTA	MEDIA
Vendela	White		MEDIA		ALTA	MEDIA

ALTA
MEDIA
BAJA

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



Estrategia de Promoción y Publicidad:

Las estrategias estarán basadas en la línea de producto y el mercado, para esto debemos aplicar:

- Clasificación de clientes por precio promedio, cantidad de compra, frecuencia y tiempo de pago. Esta clasificación la comenzaremos a realizar hoy mismo.
- Reuniones con clientes estratégicos para actualización de información y fortalecimiento de relaciones comerciales e interpersonales.

Estrategia de Ventas:

- La lista de clientes diarios (dependiendo de los días de despacho) debe ser atendida en su totalidad, ya sea para ventas del día como nuestro fuerte que son las preventas. La clasificación de clientes permite direccionar mejor el producto.
- Las proyecciones deben ser actualizadas semanalmente. Como se ha mencionado los cambios drásticos en la producción pero que no son comunicados, sino encontrados en el andar, no permiten prever una o varias soluciones. Las proyecciones deben ser dadas semanalmente, por variedad y por largo estimado.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



CLIENTES EXTERNOS

CLIENTES	DETALLE DE PAGOS	PLAZOS POR DÍAS
Agroplantas Cia.Ltda.	Regalías	
Alia de Gallegos	Cada 15 días	15
Asap Quality Service	El 5 del segundo mes	35
Bloomstar	El 20 del mes siguiente	50
Blooming Roses	Cada 45 días de factura vencida	45
Blue Roses	El 20 del mes siguiente	55
Blue Ribbon Blossoms, Llc	28 del mes siguiente	58
Box Flowers	Cada 30 días	30
Camellia-Ned / Plankton Ltd.	Paga adelantado	Adelantado
Casa Blanca	Del 15 al 20 del mes siguiente	50
Charming Flowers	El 15 del segundo mes	45
Choice Farm	25 del mes siguiente	55
Comprinz S.A.	Cada 15 y 30 de mes	45
Comtransflor	Cada 15 días	15
Cut Flowers	El 5 del segundo mes	35
Danilo Altamirano	5 del segundo mes	65
De Tulp Ab	Del 25 al 30 del mes siguiente	60
Deluxe Flowers, Llc	30 del mes siguiente	60
Dts Floral Group	Cada 15 días	15
Eden Floral Farms	El 30 del mes siguiente	60
Elena Kramskova	Cada 15 días	15
Elena Yakovleva	Cada 15 días	15
Equiflor	El 10 del mes siguiente	40
Esprit Miami	Del 20 al 25 del mes siguiente	55
Floraccess	De cada 30 días factura vencida	60
Florimex	El 10 del segundo mes	40
Flower Transfer	Del 25 al 30 del mes siguiente	60
Flowers Trade	Paga por embarque hecho	0
Flowers Unlimited	Del 25 al 30 del mes siguiente	60

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

EDAF
7/12

CLIENTES	DETALLE DE PAGOS	PLAZOS POR DÍAS
Four Seasons Quality B V	Del 15 al 20 del mes siguiente	50
Gm Floral Farms	25 de mes siguiente	55
Golden roses gourmet	Del 26 al 30 del siguiente mes	60
Gradyflor	El 10 del segundo mes	70
Green Export	30 del mes siguiente	60
Guk	Le debemos dinero nosotros	30
Import Flower Service	20 del mes siguiente	50
Irina Lijachova de Ponton	Jueves cada 15 días	15
J Van Vliet	Del 25 al 30 del mes siguiente	60
Jetty S.A.	Cada 15 de mes	15
Klimesh	El 30 del mes siguiente	60
Lay Roses	Cada 15 días	15
Lolita Sanchez	Cada 30 días	30
Magnificent Quality Florals	Hasta el 15 del segundo mes	75
Mavexport	Hasta el 15 del mes siguiente	45
Mayesh Wholesale Florist, Inc.	Hasta el 22 del mes siguiente	52
Misty Flowers	Cada viernes	7
Montgomery Rose CO.	Cada 30 días	30
Montolsa S.A.	El 15 del segundo mes	75
Moonlight Flowers	Cada 45 días de emitida la factura	45
Ome-Vered	Cada 15 días	15
Paul Michell Import	Del 25 al 30 del mes siguiente	60
Petals West Inc.	El 15 y 30 del mes siguiente	60
Polyflowers	Cada 45 días de factura vencida	45
Premier Floral Corp.	Hasta el 15 del segundo mes	75
Proflores	30 del mes siguiente	60
Prunex	Cada 45 días factura vencida	45
Flowers House	El 15 y el 30 del mes siguiente	60
Rainbow Flowers Imports	El 20 del mes siguiente	50
Rdp Floral	El 15 del mes siguiente	45
Rfi	Hasta el 15 del mes siguiente	45
Secret Flowers	El 30 del mes siguiente	60
Selected Roses Inc.	Cada 60 días	60
Stems Wholesale Flowers Inc.	El 20 y el 30 de cada mes	60
Straelener Blumenhandel GmbH	Hasta el 10 del mes siguiente	40

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 02/11/2009

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 30/11/2010



CLIENTES	DETALLE DE PAGOS	PLAZOS POR DÍAS
Superior Florals Inc.	Hasta el 5 del segundo mes	65
Svieta Pogoreltseva	Cada 15 días	15
Sweet Flowers	Del 25 al 30 del mes siguiente	60
Tatiana de Cordero	Cada 15 días	15
Top Flowers	El 30 del mes siguiente	60
Tradecuador	25 de cada mes	25
Tulipan Flowers	Cada 30 días	30
Valdivia	30 del mes siguiente	60
Valentina Eremina	Cada 15 días	15
Zigzag	30 del mes siguiente	60
Zurel	El 15 y 30 del mes siguiente	60

Estrategias de Proveeduría

La empresa en todas sus áreas requiere que se desenvuelvan dentro de ciertos parámetros, que le permitan lograr la máxima optimización de recursos.

- Las áreas de la organización, solicitarán por escrito los insumos, materiales y suministros de oficina, especificando la cantidad y características principales del bien o materiales que afecten a la calidad del producto de ser necesario, acompañado del nombre o rubrica de quien solicita, y la postcosecha presentará la hoja de pedido de materiales debidamente autorizada.
- El departamento de compras procederá a cotizar los productos basándose en el formato lista de proveedores, en el caso de no poseer el producto dichos proveedores se procede a cotizarlos en otros lugares.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



- Dichas cotizaciones se solicitarán por escrito o vía telefónica (en el caso de ser urgentes), por lo menos a dos o tres empresas diferentes comunicándoles las características de los productos requeridos, de las cuales se realizará un análisis de precios a fin de escoger a un suministrador que pudiera sea calificado como permanente en un período de seis meses, debiendo señalar que ciertos productos tienen proveedores fijos y no necesitan cotización.
- La solicitud de compra, se realizará proveyendo los materiales e insumos que se utilizarán durante el tiempo de producción estimada, por parte de cultivo y el área de postcosecha. Los departamentos de producción y postcosecha, realizarán el pedido previa disponibilidad del producto entregado por el bodeguero.
- Las compras se realizarán a los proveedores en los cuales existan aperturados créditos y en el caso de requerir otros productos que no posean los proveedores actuales, el área de adquisiciones deberá realizar los trámites necesarios para conseguirlos a proveedores que faciliten condiciones de crédito.

Entre los principales proveedores de la empresa detallamos los siguientes:

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



PROVEEDORES POTENCIALES DE MATERIAS PRIMAS

<i>PROVEEDOR</i>	<i>CONDICIONES</i>	
	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>PAGO</i>
Multiagro	Agroquímicos	180 días
Ecuaquímica	Agroquímicos	100 días
Serviagro	Agroquímicos	60 días
Agripac	Agroquímicos	90 días
Ecológico	Foliales	60 días
CFF Representaciones	Agroquímicos	90 días
Agritop	Agroquímicos	45 días
El Huerto	Agroquímicos-Foliales	Contado
Brenntag Ecuador	Fertilizantes	60 días
Rodel Flowers	Fertilizantes	60 días
Agriandes	Fertilizantes	60 días
Química Industrial	Fertilizantes	60 días
Fertisa	Fertilizantes	Contado
Andean Farms	Material de empaque	Contado
AMC Ecuador	Material de empaque	100 días
Carlisan	Material de empaque	60 días
Tonicomsa	Material de empaque	45 días
Floralpack	Capuchones	30 días
Cransa	Cartón	60 días
Ecuaoonline	Servicio de Internet	30 días

ELABORADO: **A.C.A.S**

FECHA: **02/11/2009**

REVISADO: **G.D.B.R.**

FECHA: **30/11/2010**



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO PERMANENTE
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**EDAF
11/12**

<i>PROVEEDOR</i>	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>CONDICIONES</i>
		<i>PAGO</i>
Israriago	Material de Riego	30 días
Agroimport Htp	Agroquímicos	60 días
Ungerer del Ecuador	Agroquímicos	60 días
Futuragro	Agroquímicos	60 días
Chemlock del Ecuador	Agroquímicos	60 días
Ecuariago	Material de riego	30 días
Industrias Omega	Material de empaque	60 días
Conversa	Material de empaque	Contado
Microempaque	Material de empaque	30 días
Plastilene	Plástico para invernadero	90 días
Agrobiolab	Análisis de suelos y aguas	30 días
Campoequip	Equipos de Fumigación	60 días
Decoprint	Etiquetas térmicas	60 días
W.A. Etiquetas Internacionales	Etiquetas térmicas	Contado
HR Representaciones	Medidores de Agua	Contado
Agrocomercial Galarza	Agroquímicos	30 días
Disarpe	Agroquímicos	90 días
La Yapa	Agroquímicos	60 días
Quimiroburg	Agroquímicos	60 días
BYCACE	Material de Construcción	30 días

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



<i>PROVEEDOR</i>	<i>MATERIA PRIMA</i>	<i>CONDICIONES</i>
		<i>PAGO</i>
Sansur & Compañía	Material de construcción	30 días
El Ferretero	Material de construcción	30 días
M&M Servcom	Suministros de oficina	45 días
Sumofi	Suministros de oficina	30 días
Redemax	Mantenimiento de computadoras	30 días
Accomp	Suministro de computo	30 días
Kywi	Materiales de Ferrería	Contado

Estrategias de Recursos Humanos

- En la oficina de RRHH se realizara la recepción las hojas de vida, selección y entrevista de los aspirantes y esto lo realizara el Gerente Administrativo.
- En el caso de selección del personal administrativo la recepción de la hoja de vida, selección y entrevista lo realiza directamente la Gerencia General y el Gerente Administrativo.
- Una vez determinado el nivel educativo, la experiencia, la formación y la habilidad de cada persona se seleccionaran para cada área de trabajo, el jefe de esta área o supervisor será el encargado de darle la charla de ingreso donde constan las actividades, herramientas a utilizar, materiales de protección que deberá realizar diariamente.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 02/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

OBJETIVOS

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Sirve de base en la calificación de meritos y la evaluación de puestos.
- Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propicia la uniformidad en el trabajo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

VENTAJAS

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo. Es útil en toda organización. **ANEXO N° 5**

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 05/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

La Empresa ROSESUCCESS CIA LTDA., es una compañía dedicada a la producción y exportación de rosas.

El presente Reglamento Interno es el que rige las relaciones entre la empresa por intermedio de su representante legal y los empleados y trabajadores que laboran bajo su dependencia, y tienden a regular en la forma más justa y armoniosa las relaciones laborales.

ROSESUCCESS CIA LTDA., expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo en el que ésta se denominará simplemente “La Compañía”, “La Empresa” o “El empleador” y “los trabajadores”, cuando se comprenda a empleados y obreros en general.

ANEXO N° 6

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 05/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Introducción:

El presente manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las mismas, que ha sido elaborado con la finalidad de suministrar a la empresa Rose Success Cía. Ltda., es una herramienta fundamental donde se encuentre la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas, facilitando las labores del personal, creando conciencia en los trabajadores y empleados de que se está realizando el trabajo en forma adecuada.

Objetivos del Manual

- Determinar procedimientos que guíen cada una de las actividades que el realiza el personal de la empresa, con el propósito de alcanzar el bienestar de la misma.

Descripción de Procedimientos

Para describir los procesos que se realiza en la empresa, se ha considerado fundamental dividir dichos procesos en:

1. Administrativos;
2. Contables o Financieros y;
3. Operativos.

(VER) ANEXO N° 7

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 05/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 30/11/2010



“ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.”

3.4. ARCHIVO CORRIENTE

CLIENTE:	<i>Rose Success Cía. Ltda.</i>
COMPONENTE:	<i>Departamento Administrativo Financiero</i>
DIRECCIÓN:	<i>Tanicuchi Centro - Latacunga</i>
NATURALEZA:	<i>Auditoría de Gestión</i>
PERÍODO:	<i>01 Julio – 31 diciembre 2007</i>

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 12/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ÍNDICE

DESCRIPCIÓN	REF. P/T
Presentación de servicios profesionales	PSP
Carta compromiso	CC
Cronograma de trabajo	CT
Memorando de Planificación	MP
Matriz de Evaluación (FODA)	ME
Programa de Auditoría	PA
Evaluación preliminar Control Interno	EPCI
Matriz de Ponderación de Riesgos	MPR
Planilla de Evaluación	PE
Evaluación del grado de cumplimiento de objetivos y metas	ECO
Resumen de Hallazgos de Auditoría	RHA
Informe Final de Auditoría de Gestión	IF

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 12/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



PRESENTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

Señor:

Ing. Paúl Cevallos

GERENTE GENERAL “ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.”

Presente.-

De mi consideración:

Mediante la presente le extiendo un atento y cordial saludo, el motivo de esta carta es para presentar la firma auditora Areyuna Salazar “Auditoría y Asesoría”, misma que presta sus servicios a nivel nacional de Auditoría Externa, con dirección en la ciudad de Latacunga, la asociación está confirmada por Ana Areyuna Salazar quien la representa y por requisitos de la Universidad para el trámite de obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (C.P.A.), solicita la facilidades para la aplicación de una Auditoría de Gestión.

Para los fines pertinente, me suscribo, agradeciendo de ante mano la aceptación.

Atentamente,

Ana Areyuna Salazar

Egresada

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 12/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



CARTA COMPROMISO

Latacunga, 12 de diciembre del 2009

Ingeniero

Paúl Cevallos Torres

REPRESENTANTE LEGAL

EMPRESA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Después de expresarle un cordial y atento saludo, me dirijo a usted en primer lugar augurándole éxitos en la labor que usted acertadamente desempeña.

En segundo lugar, esta carta tiene como finalidad confirmar nuestro acuerdo de la realización de una AUDITORÍA DE GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO ADMINISTRATIVA de la entidad la cual usted administra, período comprendido desde el 01 de julio – 31 de diciembre del 2007, cuyo producto final será el informe que contendrá hallazgos, conclusiones y recomendaciones que serán de beneficio en la toma de decisiones.

Nuestro examen, se realizará en concordancia a las (NAGAS), para la verificación de datos en los Estados Financieros en los cuales se crea necesario el análisis y estudio.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 12/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
ARCHIVO CORRIENTE
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**CC
2/2**

Además la auditoría se basara en actas, manuales, instructivos u otros documentos que se encuentren en poder de la empresa, que validen información suficiente que respalden y justifiquen hallazgos o evidencias detectados. En vista de la naturaleza comprobatoria y de otras limitaciones inherentes de una auditoría, junto con las limitaciones inherentes de cualquier sistema de control interno, existe el riesgo inevitable de que aún algunas exposiciones erróneas importantes puedan existir sin ser detectadas. Además de nuestro informe sobre la información examinada, esperamos proveerle una carta por separado, referente a cualquier debilidad sustancial en el sistema de control interno que llame nuestra atención.

La Auditoría de Gestión, está programado de la siguiente manera:

Inicio del trabajo de campo: 21-Dic-2009
Entrega del Informe de Auditoría: 15-Julio-2010

Esperamos una colaboración total y parcial con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros y otra información que se requiera en relacion con nuestra Auditoría de Gestión.

Sírvase firmar y devolver la copias adjunta de esta carta para indicar su conocimiento y acuerdo sobre los arreglos para nuestra auditoría.

Atentamente,

Ana Areyuna Salazar

REPRESENTANTE AUDITORÍA Y ASESORÍA “AREYUNA SALAZAR”

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 12/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**MP
1/8**

3.4.2. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Entidad: ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

Auditoría de gestión a: Departamento Administrativo y Financiero

Período: 01/Julio – 31-Diciembre 2007

Dirigido a: Ing. Paúl Cevallos Torres / Ing. Luis Cañizares

Preparado por: AREYUNA SALAZAR ANA CONSUELO **A.C.A.S**

Fecha: 25/11/2009

Revisado por: LIC. GUADALUPE DOLORES BONILLA RIVERA **G.D.B.D**

Fecha: 15/12/2009

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Informe largo e Auditoría de Gestión

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Fecha Estimada:

Inicio del trabajo de auditoría	01/10/2009
Recopilación de información de los componentes a examinar	21/10/2010
Planificación del trabajo	15/11/2009
Aplicación de pruebas de auditoría con instrumentos de investigación	04/12/2009
Obtención de evidencias con aplicación de indicadores de gestión	22/12/2009
Finalización del trabajo de auditoría	28/01/2010
Elaboración del borrador del informe	27/02/2010
Emisión del Informe Final de Auditoría	18/03/2010

3. PERSONAL MULTIDICCIPLINARIO

Supervisor Guadalupe Dolores Bonilla Rivera **(G.D.B.R)**

Auditora Ana Consuelo Areyuna Salazar **(A.C.A.S)**

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

MP
2/8

4. DÍAS PRESUPUESTADOS .- 60 Días laborales distribuidos de la siguiente manera:

FASE I: Conocimiento Preliminar	8 días
FASE II: Planificación	10 días
FASE III: Ejecución	30 días
FASE IV: Comunicación de Resultados	12 días

5. RECURSOS MATERIALES Y FINANCIERO

Materiales:	Financieros
Suministros y materiales	30,00
Impresiones y Fotocopias	250,00
Anillados y empastados	100,00
Movilización y Viáticos (Alimentación – Transporte)	200,00
Otros gastos (Alquiler de Internet)	100,00
10% de imprevistos	68,00
TOTAL COSTO AUDITORIA DE GESTIÓN	816,00

6. ENFOQUE DE AUDITORÍA

6.1. Información general de la entidad

- Antecedentes
- Misión y Visión Organizacional
- Estructura Orgánica
- Manual Orgánico Funcional
- Diagnóstico de Factores Internos y Externos (FODA)
- Manual de Procedimientos
- Estrategias del Departamento Financiero – Administrativo

6.2. Enfoque a:

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

MP
3/8

La Auditoría de Gestión orienta su estudio a determinación de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión organizacional, es decir que mide el grado en el cual se han cumplido con los objetivos y actividades, así como la adecuada distribución de los recursos sin desperdicios innecesarios.

6.3. Objetivo General

Emitir un informe final que incluya la opinión sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y planes organizacionales en términos de eficiencia, eficacia y economía.

6.4. Objetivos específicos

Proporcionar una base para mejorar la administración y la asignación de recursos financieros.

- Establecer el grado en que la entidad y trabajadores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones a ellos encomendados.
- Obtener la máxima rentabilidad a través de las ventas y determinar el nivel de aceptación que tiene los productos en el mercado.

6.5. Alcance

El estudio incluye todas las áreas y componentes del departamento Administrativo – Financiero de la empresa Rose Success Cía. Ltda. Entre aquellos componentes tenemos:

Área de Comercialización:

- Evaluación de la posición competitiva
- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

MP
4/8

- Política de precios
- Función publicitaria.

Área Financiera:

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planificación financiera.

Área de Recursos Humanos:

- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Productividad

Área de Adquisiciones

- Política de adquisición de bienes y servicios
- Plan periódico de adquisiciones
- Entrega oportuna de materias primas

6.6. INDICADORES DE GESTIÓN:

6.6.1. Indicadores Financieros

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad / Pérdida del ejercicio}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

MP
5/8

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos operacionales} - \text{Costos y Gastos operacionales}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{Crecimiento en Ventas} = \frac{\text{Exportaciones 2} - \text{Exportaciones 1}}{\text{Exportaciones 1}} \times 100$$

$$\text{Ahorro} = \frac{\text{Costo de producción 1} - \text{Costo de producción 2}}{\text{Meta Propuesta}}$$

$$\text{Rotación Personal} = \frac{\text{Número de empleados retirados}}{\text{Total empleados}}$$

$$\text{Recuperación Cartera} = \frac{\text{Valor cobrado}}{\text{Valor facturado}} \times 100$$

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**MP
6/8**

7. COMPONENTE Y SUBCOMPONENTES ELEGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCION

7.1 Componente

Departamento Administrativo-Financiero

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

- Elaboración de la matriz FODA (Factores Internos y Externos)
- Determinación del Riesgo de Auditoría mediante la aplicación de cuestionarios de Control Interno
- Realización de una matriz de ponderación
- Aplicación de indicadores de gestión
- Hoja de resumen de hallazgos del componente y Subcomponentes

7.2. Subcomponentes

Contabilidad.- En este Subcomponente se establecerá la relación que existe entre los recurso utilizado y los resultados obtenidos, verificando que el servicio o bien prestado satisfaga a las necesidades de los consumidores, cumpliendo así con los objetivos generales de la empresa.

- Evaluación del Sistema de Control Interno mediante cuestionarios
 - Matriz de Ponderación
 - Aplicación de indicadores financiero
 - Hoja de resumen de hallazgos

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

MP
7/8

Adquisiciones.- Aquí se comprobara si la adquisición de bienes y servicios cubren las necesidades internas de la organización, y si oportunamente se provee de lo necesario para la buena marcha de la entidad

- Evaluación del control interno mediante cuestionarios diseñados previamente
- Elaborar una matriz de ponderación, y determinar así los riesgos
- Aplicar indicadores de productividad y eficiencia
- Hoja de resumen de hallazgos

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

- Evaluación del control interno
- Elaborar una matriz de ponderación
- Aplicación de indicadores de productividad y eficiencia
- Hoja de resumen de hallazgos

Ventas.- Adecuado manejo, planificación, organización y realización de todas las actividades que involucran la comercialización de rosas, desde el momento de la salida hasta la llegada donde el cliente, quien lo recibe satisfactoriamente en el exterior, así como del servicio y comunicación pos-venta de atención al cliente; y, recuperación de cartera.

- Evaluación del control interno
- Elaborar una matriz de ponderación, y establecimiento de riesgos de Auditoría
- Aplicación de indicadores gestión
- Hoja de resumen de hallazgos

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**MP
8/8**

8. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA

Ing. Paúl Cevallos Torres	Gerente General
Ing. Luis Cañizares	Jefe Administrativo y Financiero
Ing. Fabián Calahorrano	Jefe de Ventas
Sra. Diana Lema	Auxiliar Contable
Sra. Diana Escobar	Vendedora
Ing. Susan Puruncajas	Vendedora
Lic. Anita Mejía	Asistente Administrativa
Mayra Tapia	Asistente Administrativa
Sr. Iván López	Chofer
Sr. Jaime Ayala	Guardia

9. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN

Lic. Guadalupe Bonilla
Supervisor

Ana Areyuna Salazar
Jefe de equipo

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 25/11/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
MATRIZ DE EVALUACIÓN
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007**

**ME
1/1**

3.4.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN

F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos naturales óptimos: luminosidad, microclimas, fuentes de agua y Suelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de insumos (Agroquímicos, fertilizantes, Suministros)
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra disponible (operativa y Técnica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiente manejo de desechos sólidos
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de transporte aéreo y manejo inadecuado de carga
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto endeudamiento del productor
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la flor ecuatoriana en los mercados internacionales como de alta calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja disponibilidad de recursos financieros de Largo Plazo
<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo medio ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión en mercados internacionales (Rusia)
<ul style="list-style-type: none"> • Inicios de programa de certificación ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado local poco desarrollado, exigente y sensible al precio • Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo. • Baja productividad

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Apertura del Aeropuerto Internacional Cotopaxi, reduciendo los costos de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incursión de nuevos competidores al mercado internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de variedades sembradas, clave para el ingreso a nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Colombia se consolida como nación florícola con ventajas competitivas y comparativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la flor del Ecuador es reconocida afuera por lo tanto apertura Internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dolarización: ha representado un crecimiento en los costos de producción, restándole competitividad
<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones medioambientales que son compatibles con las exigidas en los mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación gubernamental ecuatoriana en crisis.
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones climáticas que generan un excelente entorno para crecimiento y calidad de la flor 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores con alto nivel de organización, mano de obra barata y más cercanía a los mercados.
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del volumen de las importaciones en el mercado americano y el ruso 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de logística (carga y transporte) monopolizan el mercado y brindan servicios de alto costo y bajo rendimiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de venta de flor a través de cadenas de supermercados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Miami posee actualmente infraestructura en aeropuertos, para recibir predecibles 	
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de los productores floricultores para competir como país y no como empresa. 	

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 11/12/2009
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 15/12/2009



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
3.4.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

PT
1/5

OBJETIVOS:

1. Adquirir conocimiento del entorno operativo de la entidad con la finalidad de evaluar y determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos.
2. Medir la eficiencia, efectividad, economía, calidad e impacto, mediante la utilización de los indicadores de cualitativos y cuantitativos.

Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB POR	FECHA
ESTUDIO PRELIMINAR:				
1	Recopilación de información y datos suficientes sobre el proceso administrativo de la entidad.	CC/AERS/ PVE	A.C.A.S	28/10/2009 02/11/2009
2	Revisión y evaluación de la estructura organizacional, enfatizando fundamentalmente en el departamento Financiero - Administrativo.	EOF	A.C.A.S	30/10/2009
3	Análisis de la planificación estratégica de la entidad.	MVO	A.C.A.S	30/10/2009
4	Exanimación y evaluación de las metas y objetivos establecidos para cada subcomponente del departamento.	EDAF	A.C.A.S	02/11/2009
5	Estudio de los manuales de funciones y procedimientos de la entidad.	MOF/MP	A.C.A.S	05/11/2009
6	Análisis del Reglamento Interno de Trabajo	RIT	A.C.A.S	05/11/2009

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 07/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
3.4.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

PT
2/5

Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB POR	FECHA
CONTROL INTERNO				
7	Análisis FODA, para detectar las fuerzas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.	ME/FODA	A.C.A.S	11/12/2010
8	Aplicación del Cuestionario Evaluación del Control interno del componente a examinar.	EPCI	A.C.A.S.	13/01/2010
9	Determinación del riesgo de auditoría del componente mediante la Matriz de Ponderación.	MPR	A.C.A.S.	27/01/2010
10	Determinación del grado de cumplimiento de los objetivos de la entidad mediante la aplicación de indicadores de gestión	ECO	A.C.A.S.	05/02/2010
11	Hoja de resumen de hallazgos del componente.	RHA	A.C.A.S	15/02/2010
CONTABILIDAD				
12	Evaluación específica del control interno mediante la aplicación de cuestionarios	EPCIC	A.C.A.S.	20/01/2010

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 07/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
3.4.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

PT
3/5

Nº	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
13	Determinación del nivel de riesgo de control con la elaboración de una Matriz de Ponderación.	MPRC	A.C.A.S.	27/01/2010
14	Aplicación de indicadores de gestión para la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas	ECO	A.C.A.S.	06/02/2010
15	Hoja de resumen de hallazgos con la evidencia conseguida.	RHAC	A.C.A.S.	26/02/2010
ADQUISICIONES				
16	Evaluación específica del Control Interno aplicando cuestionarios	EPCI	A.C.A.S.	19/01/2010
17	Elaborar una Matriz de Ponderación para conocer el riesgo de auditoría	MPSP	A.C.A.S.	27/01/2010
18	Aplicación de indicadores de gestión para la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas	ECO	A.C.A.S.	11/01/2010
19	Descripción de los hallazgos de control interno de las evidencias obtenidas	PCISRP	A.C.A.S.	26/02/2010

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 07/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
3.4.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

PT
4/5

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
RECURSOS HUMANOS				
20	Evaluación específica control interno mediante aplicación cuestionarios	EPCI	A.C.A.S.	22/01/2010
21	Matriz de ponderación para la determinación del riesgo de auditoría	MPSRH	A.C.A.S.	27/01/2010
22	Aplicación de indicadores de gestión para establecer resultados y logro de metas y objetivos de la entidad.	ECO	A.C.A.S.	08/01/2010
23	Determinación de hallazgos de control interno según las evidencias	PCISRH	A.C.A.S.	26/02/2010
VENTAS				
24	Evaluación específica del control interno del subcomponente.	EPCI	A.C.A.S.	23/01/2010
25	Elaboración de la matriz de ponderación para establecer el riesgo de auditoría	MPSV	A.C.A.S.	27/01/2010
26	Aplicación de indicadores de gestión para la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos y metas	ECO	A.C.A.S.	09/01/2010

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 07/01/2010

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 05/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
3.4.4. PROGRAMA DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO A 31 DICIEMBRE 2007

PT
5/5

N°	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	REF.	ELAB. POR	FECHA
27	Hoja de resumen de hallazgos con la evidencia obtenida del examen de auditoría	PCISV	A.C.A.S.	26/02/2010
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INFORME FINAL				
28	Presentación del Informe Final	IF	A.C.A.S.	27/03/2010
PRESENTACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES				
29	Redacción de los puntos de interés por componentes del departamento con las evidencias encontradas	IF	A.C.A.S.	27/03/2010

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 07/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010

CUESTIONARIO



Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Existen organigramas estructurales y funcionales actualizados y aprobados por la máxima autoridad?	✓			
2	¿Existen reglamentos, instructivos, manuales o cualquier otro tipo de normativa de carácter interno para controlar la ejecución de las operaciones administrativas, financieras?	✓			Manual de Funciones Estatutos, Reglamento Interno
3	¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación una planificación estratégica?	✓			
4	¿Se cumplen y evalúan periódicamente los objetivos y metas programadas por la entidad?		✓		
5	¿La entidad tiene definidas sus metas, objetivos y visión organizacional?	✓			
6	¿Para evaluar la gestión administrativa de la entidad se preparan informes de actividades que determinen el cumplimiento de las metas?			✓	A veces es realizado por ventas.
7	¿Se inspecciona cual es el posicionamiento compañía respecto a la competencia?	✓			

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 13/01/2010

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 05/02/2010

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EVALUACIÓN PRELIMINAR CONTROL INTERNO

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

EPCI
2/2

CUESTIONARIO



Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
8	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos?	✓			
9	¿La empresa tiene establecido un manual de procedimientos administrativos y contables y esta actualizado?	✓			
10	¿Se ha efectuado Auditorias en la entidad?		✓		
11	¿Existe un manual de funciones que determine las actividades que debe desarrollar cada empleado y trabajador?	✓			
12	¿En la entidad se encuentran detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas?	✓			
13	¿Los administradores de la empresa periódicamente verifican si los métodos utilizados son efectivos y arrojan buenos resultados?		✓		

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 13/01/2010

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 05/02/2010



Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Existe control presupuestario de las compras?	✓			
2	¿Se realizan periódicamente inventarios físicos en bodega?	✓			Cada 3 meses
3	¿Todas las compras de la empresa son realizadas por medio de órdenes de compra, están prenumerados y debidamente autorizados?	✓			La autorización se obtiene en el plan presentado a gerencia
4	¿Se realizan cotizaciones de los productos o materiales solicitados?	✓			Siempre
5	¿Se preparan informes de recepción de materiales o productos y son entregados al jefe del departamento?		✓		
6	¿Las facturas de proveedores son verificadas y comparadas con las órdenes de compra e informes de recepción en cuanto a precios, cantidad y calidad?	✓			
7	¿Se da adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes a recibirse?	✓			
8	¿Se compara información de las compras con la bodega y proveeduría con el fin de constatar lo entregado por el proveedor?	✓			

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 19/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



AUDITORÍA DE GESTIÓN

EVALUACIÓN PRELIMINAR CONTROL INTERNO

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

CUESTIONARIO SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

EPCIP
2/2

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
9	¿Se elabora y presenta un plan periódico de adquisiciones?	✓			Semanal, quincenal, mensual.
10	¿Las solicitudes de compra son atendidas oportunamente?	✓			
11	¿Las adquisiciones cubren las necesidades de la empresa y del personal en su totalidad?		✓		No, autorizan la mitad
12	¿Las existencias se encuentran ordenadas de tal manera que facilite su manipulación y recuento de artículos?	✓			
13	¿Se mantiene un registro de stock y suministro de materiales coordinadamente con bodega?		✓		No se tiene actualizado
14	¿La adquisición, reparaciones y mantenimiento son autorizados por el administrador?	✓			Cada vez que es solicitado
15	¿Se provee oportunamente de equipos y materiales de protección personal a los trabajadores?	✓			Se provee pero no es oportuno

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 19/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010

AUDITORÍA DE GESTIÓN

EVALUACIÓN PRELIMINAR CONTROL INTERNO

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

EPCIC
1/2

CUESTIONARIO SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD



Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Los balances y Estados Financieros de la entidad son presentados en las fechas establecidas por gerencia?		✓		
2	¿Se capacita constantemente al personal de contabilidad sobre las actualizaciones contables y tributarias para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos?	✓			Cada vez que existe una actualización en las normas o leyes
3	¿Se elabora roles de pago y comprobantes de egreso que respalden el pago de sueldos de los trabajadores?	✓			
4	¿El sistema contable-financiero se ajusta a las necesidades de la empresa y este arroja información y resultados precisos?		✓		No es un sistema eficiente, es necesario un cambio
5	¿Existe un control de vencimiento de las cuentas a pagar que permitan atender y facilitar los pagos en las fechas adecuadas?	✓			
6	¿Existe un sistema de archivo sistematizado para su fácil manejo?	✓			
7	¿Se realiza conciliaciones de manera periódica de los bancos pertenecientes de la empresa?	✓			Semanal y mensualmente

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 20/01/2010

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 05/02/2010



Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
8	¿Los cheques anulados son debidamente cancelados y archivados?	✓			
9	¿El pago de las facturas de proveedores son autorizados por algún funcionario responsable?	✓			Gerente General
10	¿Los inventarios físicos son realizados al final del ejercicio contable?		✓		Trabajo es realizado por proveeduría
11	¿Se elaboran retenciones en la fuente, y se lleva un adecuado registro que facilite el reporte y cancelaciones de impuestos?	✓			Se ingresa un respaldo detallado en Excel
12	¿Coinciden los saldos reflejados en el balance general con los registros auxiliares?	✓			
13	¿Se cumple con los plazos del archivo físico de facturas y documentación según lo establece la ley y normas contables?	✓			
14	¿Es oportuna la entrega de información al Servicio de Rentas Internas para la cancelación de impuestos?		✓		
15	¿Se cancelan oportunamente las obligaciones con el IESS?		✓		

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 20/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿La empresa cuenta con personal capacitado para desempeñar las actividades de cada área	✓			
2	¿Se ha definido políticas para la administración de Recursos Humanos?		✓		
3	¿Se cuenta con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, controlar, capacitar, promover y compensar al personal?		✓		
4	¿Para contrataciones y selección de personal se toma en cuenta el perfil profesional?	✓			Solo para el personal administrativo.
5	¿El personal está cumplimiento funciones según el puesto para el cual fue nombrado?	✓			
6	¿Los empleados al momento de ingresar a sus labores registran la hora de entrada y salida?	✓			
7	¿Los trabajadores son sometidos a los 3 meses de prueba?	✓			
8	¿El personal recibe capacitaciones de acuerdo a su área de trabajo por lo menos una vez al año?		✓		

ELABORADO: **A.C.A.S**

FECHA: **22/01/2010**

REVISADO: **G.D.B.R.**

FECHA: **05/02/2010**



CUESTIONARIO SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
9	¿Existe rotación de personal?		✓		Existe resistencia por parte del personal operativo
10	¿Cuenta la entidad con algún tipo de sistema de evaluación de desempeño del personal?	✓			Rendimiento (cantidad procesada en tiempo)
11	¿El personal de la entidad cuenta con algún sistema de incentivos?		✓		
12	¿Las vacaciones, el tiempo extra, los aumentos de sueldo y otras compensaciones y sus modificaciones son autorizados por escrito?	✓			Por el Gerente Técnico
13	¿Los expedientes y carpetas del personal cuentan con toda la documentación necesaria?	✓			
14	¿La empresa sociabiliza los derechos, deberes y obligaciones a los trabajadores?	✓			
15	¿La empresa asegura y garantiza condiciones más seguras y adecuadas para que el personal desempeñe tranquilamente sus labores?	✓			

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 22/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



CUESTIONARIO SUBCOMPONENTE COMERCIALIZACION Y VENTAS

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
1	¿Se registra los packings y los inventarios de flor en el sistema Florisoft para la posterior venta?	✓			
2	¿Se mantiene un archivo organizado y actualizado en el sistema de los clientes de manera que sea fácilmente accesible y entendible?	✓			
3	¿Se coordina el transporte de la flor hasta los cuartos fríos y se verifica con las agencias de carga que el producto ha llegado al cliente en buenas condiciones?	✓			
4	¿Se mantiene un registro de cuentas por cobrar en función a la antigüedad de los saldos?	✓			
5	¿Se solucionan inmediatamente los problemas que se hayan presentado en los productos a los clientes?	✓			
6	¿La producción de flores alcanza a cubrir las demandas del mercado?		✓		La mayor parte de pedidos son cubiertos satisfactoriamente
7	¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	✓			Son retirados los viernes y depositados los lunes

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 23/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



CUESTIONARIO SUBCOMPONENTE COMERCIALIZACION Y VENTAS

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
8	¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?	✓			Son retirados los viernes y depositados los lunes
9	¿El proceso de cobro de cartera es eficiente y oportuno por parte del personal de ventas?		✓		Existe problemas de flujo de en la empresa
10	¿Existe una política sobre las cuentas incobrables?		✓		
11	¿Se presenta un informe diario a gerencia de los cobros realizados a clientes?	✓			
12	¿Se elaboran informes periódicos sobre la cantidad de ventas efectuadas y estas son presentadas a gerencia?	✓			Son presentadas cada viernes
13	¿Existen políticas para la otorgación de créditos a los clientes?		✓		
14	¿La comunicación entre ventas y producción es excelente?		✓		Existen demasiadas discrepancias
15	¿Los precios de venta van en función a la demanda del mercado?	✓			

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 23/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010

3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

MPR
1/2

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Cumplimiento de reglamentos, instructivos, manuales o cualquier otro tipo de normativa de carácter interno.	10	8	10 empleados	Los funcionarios califican con 80% al cumplimiento de la normativa interna
2	Obtención y logro de objetivos, planes y funciones del departamento	10	7	10 empleados	Los empleados manifiestan que el 70% de los objetivos se han logrado
3	Optimización de los recursos financieros, materiales y humanos de la entidad	10	8	10 empleados	Opinan que la optimización de recursos se cumple con un 80%
4	Cumplimiento oportuno de las operaciones administrativas y financiera.	10	7	10 empleados	Los empleados creen que el 70% de las tareas se cumplen oportunamente
5	Entrega oportuna de informes sobre aspectos financiera y administrativa a los directivos de la empresa para la toma de decisiones	10	5	10 empleados	Los trabajadores creen que los informes operativos son entregados oportunamente en un 50%
TOTAL		50	35		

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



3.4.7. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 \times 100}{50}$$

$$CP = 70 \%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Alto	Moderado	Bajo	(Riesgo)
-------------	-----------------	-------------	-----------------

Conclusión: El nivel de riesgo y Confianza del departamento Administrativo – Financiero refleja un porcentaje de 70%, deduciendo que el sistema de Control Interno tiene una Confianza y Riesgo Moderada; resumiendo así que las operación y procesos aplicados se están cumpliendo casi en su totalidad y solo el 30% restante es necesario ponerle más énfasis, se cree que se necesita dar más atención e interés para en un largo plazo llegar a alcanzar el 100% que es lo anhelado por la empresa.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

MPSP
1/2

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Control en la adquisición de productos en función a la satisfacción de las necesidades	10	8	10 empleados	Los empleados creen que se cumplen con el 80% en la adquisición oportuna de productos
2	Cumplimiento total del plan presupuestario asignado para cada compra.	10	7	10 empleados	El plan presupuestario se cumple en 70% según la opinión de los empleados
3	Cumplimiento de políticas y procedimientos para el área de adquisiciones	10	8	10 empleados	El cumplimiento de políticas y procedimientos se cumple en un 80%
4	Se realizan constataciones físicas de inventario periódicamente para obtener existencia real de bienes	10	9	10 empleados	Se cumple en un 90%, es decir que 9 empleados opinan que si se realizan con frecuencia
5	Autorización oportuna de gerencia sobre las adquisiciones, reparaciones y mantenimiento.	10	7	10 empleados	En un 70% cumple gerencia en aprobar la adquisición de productos
TOTAL		50	39		

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 27/01/2010

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 05/02/2010



3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS AL SUBCOMPONENTE ADQUISICIONES

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{39 \times 100}{50}$$

$$CP = 78 \%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Alto	Moderado	Bajo
-------------	-----------------	-------------

(Riesgo)

Conclusión: El nivel de riesgo del área de Proveeduría es Baja y por ende el grado de confianza es Alto, reflejado en un 78% en el sistema de Control Interno, y es por ello que en área de adquisiciones se debe trabajar profundamente para alcanzar a corto plazo a índices mucho más altos y así alcanzar los objetivos deseados de la empresa y cumplir en un 100% con todas las metas y proyectos organizacionales.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010

3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

MPSC
1/2

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Presentación oportuna de los Estados Financiero al final del ejercicio contable	10	5	10 empleados	El 50% de los empleados creen que se cumple con la presentación de EE.FF.
2	Cumplimiento de obligaciones con el Servicio de Rentas Internas	10	7	10 empleados	Se cumple en un 70% con las obligaciones tributarias
3	Comprobación oportuna de los estados de cuentas con los libros auxiliares de bancos para la entrega oportuna de conciliaciones bancarias	10	8	10 empleados	El 80% de los empleados creen que se comprueban auxiliares con respecto a los Bancos y se entregan informes oportunos
4	Presentación periódica de un informe detallado de cuentas por pagar de proveedores	10	9	10 empleados	9 empleados opinan que se cumplen en presentar las cuentas por pagar
5	Operaciones financieras elaboradas y registradas oportuna e inmediatamente	10	8	10 empleados	8 personas opinan que se registran con oportunidad las transacciones diarias
TOTAL		50	37		

ELABORADO: A.C.A.S

FECHA: 27/01/2010

REVISADO: G.D.B.R.

FECHA: 05/02/2010



**3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS
 AL SUBCOMPONENTE CONTABILIDAD**

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{37 \times 100}{50}$$

$$CP = 74 \%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Alto	Moderado	Bajo	(Riesgo)
-------------	-----------------	-------------	-----------------

Conclusión: El nivel de riesgo del área de Contabilidad es Moderado y su grado de Confianza refleja un resultado Moderado es decir que el 74% de las actividades implantadas en el sistema de Control Interno se efectúan correctamente. Para ellos se plantea a los directivos de la empresa que se debe profundizar el trabajo en esta área porque la parte de contabilidad es uno de los más importantes, debido que de ahí se refleja los resultados obtenido en un periodo determinado y sin la entrega oportuna de estos no se podrán tomar decisiones rápidas sobre aspectos económicos y financieros de le empresa.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Acatamiento de las funciones establecidas en el Reglamento Orgánico	10	7	10 empleados	7 empleados creen que se cumplen con las funciones en cada cargo.
2	Cumplimiento de objetivos y metas deseadas, en el área de RR.HH.	10	6	10 empleados	El 60% de los empleados creen que se han cumplido con las metas y objetivos
3	Cumplimiento de políticas de disciplina establecidas para el adecuado ambiente	10	8	10 empleados	8 empleados creen que se cumplen cabalmente las políticas de disciplina
4	Evaluación periódica del rendimiento del desempeño para la concesión de incentivos.	10	7	10 empleados	7 empleado manifiestan que se cumple con la evaluación del desempeño de manera periódica
5	Sociabilización sobre los derechos, deberes y obligaciones de los trabajadores y empleados	10	7	10 empleados	Solo 7 empleados afirman conocer sobre sus deberes, derechos y obligaciones en la empresa
TOTAL		50	35		

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



**3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS AL
 SUBCOMPONENTE RECURSOS HUMANOS**

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{35 \times 100}{50}$$

$$CP = 70 \%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%

Alto	Moderado	Bajo	(Riesgo)
-------------	-----------------	-------------	-----------------

Conclusión: El nivel de riesgo del área de Recursos Humanos es Moderado, por lo tanto el grado de Confianza es Moderado y esto se ve reflejado en el porcentaje obtenido por la ponderación que rodea el 70%; lo cual significa que en esta área aun faltan alcanzar estándares para el cumplimiento de objetivos y metas en esta dependencia y los procesos diseñados para esta no se cumplen de la manera correcta y se espera en corto plazo abarcar un porcentaje más alto, pero para ello esta área debe dar más prioridad a sus actividades y preocuparse mas por el aspecto humano.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS AL SUBCOMPONENTE DE VENTAS

PERÍODO: 01/JULIO/2007 – 31/DICIEMBRE/2007

MPSV
1/2

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIF.	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1	Estrategias de cobro para la disminución de la cartera vencida	10	7	10 empleados	7 empleados creen que están establecidas estrategias de recuperación de cartera.
2	Evaluación periódica de satisfacción de la demanda externa	10	8	10 empleados	El 80% de los empleados creen que se hace una evaluación de la satisfacción de los clientes
3	Tácticas para la introducción de los productos en nuevos mercados potenciales	10	7	10 empleados	7 empleados creen que utilizan tácticas para la introducción de productos a nuevos mercados
4	Cumplimiento de las metas y propósitos de ventas propuestas por la empresa	10	8	10 empleados	8 empleados creen que se cumplen con las metas de ventas establecidas
5	Coordinación adecuada con las demás áreas para el cumplimiento de pedidos	10	8	10 empleados	8 personas opinan que si existe coordinación con las demás áreas para cumplimiento de pedidos
TOTAL		50	38		

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



3.4.6. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS AL SUBCOMPONENTE DE VENTAS

CP = Confianza Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

$$CP = \frac{38 \times 100}{50}$$

$$CP = 76 \%$$

DETERMINACIÓN DEL RIESGO

(CONFIANZA)

BAJA	MODERADA	ALTA
------	----------	------

15% - 50% 51% - 75% 76% - 95%

Alto	Moderado	Bajo	(Riesgo)
------	----------	------	----------

Conclusión: El nivel de riesgo Baja es decir el área de Ventas y Comercialización refleja un resultado de 76%, y por ende el grado de confianza es Alta; por lo tanto el área de ventas desarrolla una labor buena y para lo cual se recomienda el mejoramiento de los procesos para así llegar al cumplimiento de las metas y objetivos de ventas y en general de la organización.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/01/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 05/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
1/12

3.4.7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS Y METAS

1. OBJETIVO: Incremento de Rentabilidad

META: Alcanzar una rentabilidad a diciembre del 2007 superior al 15%

INDICADOR: Rentabilidad

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad neta/Pérdida neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{6,983.31}{1.416.160,10} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = \mathbf{0,49 \%}$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Metas prevista}} = \frac{0,49 \%}{15\%} = \mathbf{3 \%}$$

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA

PARÁMETROS	CUMPLIMIENTO
100 % - 90 %	Excelente
89 % - 70 %	Buena
69 % - 50 %	Regular
49 % y menos	Deficiente

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
2/12

CONCLUSIÓN:

La empresa a alcanzado en el segundo semestre del año una rentabilidad financiera del 3%, que frente a la meta estipula para este periodo constituye 15% de eficiencia, lo que significa un nivel de cumplimiento catalogado como Deficiente según los ejecutivos de la empresa.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
3/12

3.4.7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS Y METAS

2. OBJETIVO: Incremento de Rentabilidad

META: Alcanzar una rentabilidad de al menos el 15% a Diciembre 2007

INDICADOR: Rentabilidad

	1er semestre 2007	2do semestre 2007
INGRESOS		
Exportaciones	566,144.69	518,056.62
Ventas Nacionales	4.422,86	4.532,33
Total Ingresos	570,567.55	522,588.95
COSTOS Y GASTOS		
Costo de Producción	382,649.88	327,755.22
Gastos Administrativos y Ventas	151,307.67	188,164.59
Gastos Financieros	4,023.04	2,618.16
Total Costos y Gastos	537.980,59	518.537,97
UTILIDAD OPERATIVA	32.586,96	4.050,98
CAPITAL SOCIAL	1.416.160,10	1.416.160,10
RENTABILIDAD	2,30 %	0,30 %

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ingresos operacionales} - \text{Costos y Gastos operacionales}}{\text{Inversión}}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{522,588.95 - 518.537,97}{1.416.160,10}$$

Rentabilidad = 0,30 %

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
4/12

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Meta prevista}} = \frac{0,30 \%}{15 \%} = 2 \%$$

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA

PARÁMETROS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
100 % - 90 %	Excelente
89 % - 70 %	Buena
69 % - 50 %	Regular
49 % y menos	Deficiente

CONCLUSIÓN:

En el segundo semestre del 2007 Rose Success Cía. Ltda., ha obtenido una rentabilidad en operaciones del 0,30 %, los ingresos por las ventas efectuadas han tenido un crecimiento muy poco importante y los costos y gastos se han elevado por el incremento de producción. Al comparar la rentabilidad obtenida en operación que es el 0,30 % frente a la meta prevista para el segundo semestre del año 2007 que era del 15% se establece un nivel de eficiencia en el cumplimiento del objetivo del 2 %. Es decir que el incremento en la rentabilidad para el segundo trimestre es malo, por lo tanto es deficiente los resultados obtenidos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
5/12

3.4.7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS Y METAS

3. OBJETIVO: Crecimiento en el mercado internacional con productos

META: Alcanzar un crecimiento superior al 20 %

INDICADOR: Porcentaje de participación de las exportaciones en las ventas totales

AÑOS	EXPORTACIONES
Primer semestre 2007	566,144.69 Σ
Segundo semestre 2007	518,056.62 Σ

$$\text{Crecimiento en Ventas} = \frac{\text{2do Semestre 2007} - \text{1er Semestre 2007}}{\text{Primer Semestre 2007}} \times 100$$

$$\text{Crecimiento en Ventas} = \frac{518,056.62 - 566,144.69}{566,144.69} \times 100$$

Crecimiento en Ventas = - 9 %

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA

PARÁMETROS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
100 % - 90 %	Excelente
89 % - 70 %	Buena
69 % - 50 %	Regular
49 % y menos	Deficiente

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
6/12

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Meta prevista}} = \frac{-9\%}{20\%} = -43\%$$

CONCLUSIÓN:

La empresa no ha logrado su objetivo que fue crecer las ventas en el mercado externo, llegando a obtener un resultado muy bajo como es el -9% que en relación a la meta planteada para el periodo es del 20%, y representa el -43% de eficiencia, por lo tanto el nivel de cumplimiento de esta meta está catalogado como Deficiente.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
7/12

3.4.7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS Y METAS

4. OBJETIVO: Reducir los costos de producción

META: \$ 30.000,00 de ahorro en el 2do semestre 2007 de costos producción

INDICADOR: Reducción de costo de producción Segundo Semestre 2007

COSTOS Y GASTOS	1er semestre 2007	2do semestre 2007
Costo de Producción	382,649.88	327,755.22
Gastos Administrativos y Ventas	151,307.67	188,164.59
Gastos Financieros	4,023.04	2,618.16
Total Costos y Gastos	537.980,59Δ	518.537,97Δ
MONTO AHORRADO	\$ 19.442,62	

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{19.442,62}{30.000,00}$$

Eficiencia = 65 %

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA

PARÁMETROS	NIVEL CUMPLIMIENTO
100 % - 90 %	Excelente
89 % - 70 %	Buena
69 % - 50 %	Regular
49 % y menos	Deficiente

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
8/12

CONCLUSIÓN:

La empresa a logrado un ahorro en los costos y gastos operativos que ascienden a \$19.442,62, que representa el 65% de eficiencia frente a los 30.000,00 programados para el segundo semestre del 2007, porcentaje categorizado como Regular, es necesario la mejor optimización de los recursos para alcanzar un excelente resultado

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
9/12

3.4.7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS Y METAS

5. OBJETIVO: Reducir el nivel de rotación de personal

META: < 10% de empleados

INDICADOR: Porcentaje de empleados que salen de la empresa sobre el total de empleados según nomina

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
ROTACIÓN DE PERSONAL
SEGUNDO SEMESTRE 2007

Área	Empleados	Rotación	%
Gerente General	1	0	0 %
Jefe Administrativo-Financiero	1	0	0 %
Asistente Administrativa	1	1	100 %
Auxiliar Contable	1	0	0 %
Jefe de Comercialización	1	0	0 %
Asistente de Ventas	1	0	0 %
Vendedores	2	0	0 %
Chofer	1	0	0 %
Guardia	1	0	0 %
TOTAL	10 ✓	1 ✓	10 %

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
10/12

$$\text{Rotación Personal} = \frac{\text{Numero empleados retirados}}{\text{Total Empleados}} = \frac{1}{10} = 10 \%$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{10 \%}{10 \%}$$

$$\text{Eficiencia} = 100 \%$$

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA

PARÁMETROS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
100 % - 90 %	Excelente
89 % - 70 %	Buena
69 % - 50 %	Regular
49 % y menos	Deficiente

CONCLUSIÓN:

El nivel de rotación del personal en el segundo semestre del 2007 fue el 10%, lo que significa que de un total de 10 empleados, 1 salio de la empresa por diversas causas. Porcentaje que indica que la meta prevista alcanzo el 100% de lo pronosticado.

ELABORADO: **A.C.A.S**

FECHA: **09/02/2010**

REVISADO: **G.D.B.R.**

FECHA: **19/02/2010**



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
11/12

3.4.7. EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE
OBJETIVOS Y METAS

6. OBJETIVO: Reducir el porcentaje de cuentas por cobrar

META: Eficiencia de cobros en un 80 %

INDICADOR: Recuperación de cartera

$$\text{Recuperación de cartera} = \frac{\text{Valor Cobrado}}{\text{Valor facturado} \times 100}$$

$$\text{Recuperación de cartera} = \frac{596.619,90 \text{ €}}{1.093.156,50}$$

$$\text{Recuperación de cartera} = 54,58 \%$$

INDICADOR DE EFICIENCIA

$$\text{Eficiencia} = \frac{54,58 \%}{80 \%}$$

$$\text{Eficiencia} = 68 \%$$

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: JULIO A DICIEMBRE 2007
EVALUACIÓN GRADO DE CUMPLIMIENTO
DE OBJETIVOS Y METAS

ECO
12/12

NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE EFICIENCIA

PARÁMETROS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
100 % - 90 %	Excelente
89 % - 70 %	Buena
69 % - 50 %	Regular
49 % y menos	Deficiente

CONCLUSIÓN:

La empresa en el Segundo Semestre del año 2007 se ha previsto como meta reducir la cartera de clientes y recuperar las ventas del periodo en un 80%, de los resultados obtenidos se evidencia que solo el 68% han sido cumplidos, determinando así que el nivel de cumplimiento es regular, y es necesario la adopción de otras medidas que permitan alcanzar la meta prevista en un futuro.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 09/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 19/02/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO L 31 DICIEMBRE 2007

RHA
1/14

Conclusión: La empresa no dispone de un manual de Auditoría de Gestión que oriente el proceso para su aplicación, limitando la acción de los administradores en su afán de garantizar que los procesos productivos, administrativos y financieros se ajusten a los criterios de eficiencia, eficacia y economía.

Condición: La empresa no ha logrado medir y evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Criterio: Diseñar un manual de Auditoría de Gestión que establezca los procedimientos y pasos necesarios para aplicarlos en las diversas áreas de la empresa con la finalidad de evaluar la gestión empresarial.

Efectos: Dificulta el control y medición adecuada de los objetivos y metas organizacionales.

Causas: No se establecen oportunamente posibles desviaciones en los procesos por lo cual no se percata la empresa en buscar y establecer mecanismos de corrección y mejora.

Recomendación:

Es necesario que la Gerencia General, disponga como punto de prioridad la elaboración de un manual de Auditoría de Gestión, que permita la aplicación continua de exámenes que midan el desempeño organizacional.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 15/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO L 31 DICIEMBRE 2007

RHA
2/14

Conclusión: La empresa no se dispone de un conjunto de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar la administración adecuada de los recursos disponibles de la organización.

Condición: Falta de diseño de indicadores de gestión.

Criterio: Establecer un conjunto de indicadores que permitan medir la asignación y eficiencia de los recursos de la empresa para lo consecución de los objetivos y metas establecidas.

Efectos: No existe facilidades para la evaluación del desempeño organizacional y su situación actual; eso a su vez limita captar deficiencias en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Causa: No se determina oportunamente en términos de porcentajes y cifras los niveles de eficiencia, eficacia y economía en el logro de las metas de la entidad.

Recomendación:

Las diferentes áreas de la empresa conjuntamente con la administración deberían diseñar un conjunto de indicadores de gestión de acuerdo a sus necesidades y prioridades, con la finalidad de medir el desempeño de los procesos y así tomar decisiones correctas en el momento preciso y prevenir desfases y deficiencias.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 17/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO L 31 DICIEMBRE 2007

RHA
3/14

Conclusión: El plan estratégico no es socializado adecuadamente en los niveles operativos de la empresa, por consiguiente los empleados y trabajadores al tener desconocimiento de este, pierden de vista los propósitos empresariales, dificultándose su ejecución.

Condición: El plan estratégico no es difundido totalmente a los miembros de la empresa.

Criterio: Exponer y socializar el plan estratégico a todos los empleados y trabajadores de la empresa.

Efecto: El desconocimiento de los objetivos, misión, visión de la empresa no permite a los empleados y trabajadores, lograr la consecución total de las metas y fines que persigue la entidad.

Causa: La falta de difusión del plan estratégico limita la acción de los administradores en su afán de garantizar los procesos productivos, administrativos y financieros para que se ajusten a los criterios de eficiencia, eficacia y economía necesarios para un acertado desempeño organizacional.

Recomendación:

Toda empresa la difusión del plan estratégico es necesaria para que todas las áreas orienten sus actividades a un mismo fin, por ello se recomienda a la Gerencia General socializar el contenido del plan estratégico que dispone a los miembros de la entidad con la finalidad de que los empleados y trabajadores cumplan con sus responsabilidades y ayuden a encaminar a la empresa a la consecución de sus objetivos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 20/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO L 31 DICIEMBRE 2007

RHA
4/14

Conclusión: La empresa no dispone un adecuado sistema de control interno que permita un mejor control en los procesos y actividades de la entidad.

Condición: No se ha diseñado un eficiente sistema de control interno, donde se definan todos los procesos y orienten los procedimientos a seguir para un adecuado control, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas de la empresa.

Criterio: Aplicación de un sistema de control interno que permita la distribución adecuada de funciones y mejoramiento de controles

Efectos: Imposibilita fomentar la eficiencia de las actividades empresariales ya que un buen control interno permite reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los Estados Financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Causa: La falta un adecuado sistema de control interno no permite promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de su misión, visión y objetivos

Recomendación:

Les corresponde a los distintos gerentes departamentales la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 20/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
RESUMEN HALLAZGOS DE AUDITORÍA
PERÍODO: 01 JULIO L 31 DICIEMBRE 2007

RHA
5/14

Conclusión: La empresa debe rediseñar el manual de procedimientos y el manual de funciones para cubrir las necesidades de cada área. Debido a que existe personal que trabaja realizando dos funciones como es el caso de asistente administrativa quien se encarga de las compras y de Recursos Humanos, lo cual dificulta el desempeño eficiente de las áreas.

Condición: Falta de organización empresarial.

Criterios: Rediseñar los manuales de procesos y funciones para cada área de la entidad

Efectos: Los empleados no saben cuáles son sus actividades específicas para cumplirlas de manera eficiente.

Causa: No se encuentran debidamente estructuradas las funciones de las diferentes áreas lo cual no es favorable porque existe en empleados recargo de trabajo.

Recomendación:

Identificar las áreas, funciones y actividades que dispone la entidad y rediseñar los manuales existentes para hacer una actualización de los mismos y evitar así los recargos de tareas entre los empleados, y así realizar eficientemente las actividades cumpliendo con las expectativas de la empresa.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 20/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



RECURSOS HUMANOS

Conclusión: El área de Recursos Humanos no analiza las principales necesidades de sus empleados y trabajadores, provocando insatisfacción y molestias, disminuyendo el desempeño de los mismos.

Condición: Los empleados y trabajadores de la empresa no se encuentran satisfechos con las funciones realizadas por Recursos Humanos, debido a la falta de preocupación de sus principales necesidades.

Criterio: Brindar una buena perspectiva y seguimiento de las necesidades del personal en los diferentes áreas que forman parte de la entidad.

Efectos: Falta de motivación en el desempeño de sus actividades.

Causa: La falta de un análisis y seguimiento de las necesidades de los empleados y trabajadores no permite el desempeño eficiente y eficaz de los mismos.

Recomendación:

Se recomienda al área de Recursos Humanos realizar mayores seguimientos a las necesidades de los trabajadores y empleados de la empresa, ya que de la labor de esta área depende la satisfacción de sus empleados y por ende el desempeño de ellos favorecerá a la empresa en mayores índices de producción y de rentabilidad

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 20/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



RECURSOS HUMANOS

Conclusión: El área de Recursos Humanos no planifica adecuadamente la realización de programas de capacitación permanentes al personal.

Condición: Falta de capacitación al personal.

Criterio: Ejecutar un programa de planificación de cursos de capacitación para el personal.

Efectos: No se aprovecha al máximo el intelecto del recurso humano, por cuanto al estar más capacitado podrá ayudar a cumplir con los objetivos y metas.

Causa: La empresa no dispone de un programa de capacitación continuo para los empleados, situación que impide un eficiente desempeño laboral.

Recomendación:

Se recomienda al área de Recursos Humanos dar más prioridad a la capacitación del personal, para ello debe planificar más programas de capacitación a través de instituciones u organización que faciliten cursos con temas referentes a las labores del personal, y brindar además seminarios de seguridad personal que les permita protegerse de eventuales peligros que pueden presentarse en la organización

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



RECURSOS HUMANOS

Conclusión: El área de Recursos Humanos no dispone de políticas de selección, reclutamiento y control del personal de la empresa.

Condición: Falta de políticas para la administración de Recursos Humanos.

Criterio: Diseñar políticas para la selección, reclutamiento y control del talento Humano, para la contratación de personal idóneo en las diferentes áreas.

Efectos: No se cuenta con parámetros de contratación de personal, es por ello que existe dificultad en el desempeño de los empleados y trabajadores.

Causa: La empresa no dispone un conjunto de parámetros y estándares para el requerimiento de personal nuevo, por esta razón existen problemas con trabajadores y empelados quienes sin reclutamiento y sin control no realizan eficientemente sus tareas.

Recomendación:

Se recomienda al área de Recursos Humanos adoptar políticas de selección, reclutamiento y control del personal, debido a que el personal de nuevo ingreso sin la debida capacitación de sus actividades no desarrolla bien sus funciones, dificultando así la consecución de los objetivos de la entidad

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

Conclusión: El área de ventas y comercialización no cuenta con políticas, objetivos y estrategias específicas para la comercialización y distribución de productos.

Condición: Falta de elaboración de políticas y estrategias para el área de ventas y comercialización.

Criterio: Definir correctamente las políticas y estrategias de ventas y comercialización.

Efectos: No se capta mercado en forma oportuna y eficiente.

Causa: La falta de implementación de políticas y estrategias de venta, ha provocado que no se difunda la disponibilidad de productos que posee la empresa.

Recomendación:

El Gerente General conjuntamente con el encargado del área de ventas debe coordinar acciones para el rediseño de políticas y la implementación de estrategias de ventas que permitan la captación de más mercados externos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 26/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

Conclusión: En el área de ventas y comercialización existen problemas en el cobro de clientes, a consecuencia de eso existe demasiada cartera por cobrar, ocasionando que la empresa pierda flujo y no se cuente con dinero suficiente para cubrir obligaciones como son de nomina y proveedores.

Condición: Falta de elaboración de políticas de cobro de cartera vencida.

Criterio: Adoptar políticas y estrategias de cobro de cartera vencida.

Efectos: Falta de flujo de efectivo en la empresa, imposibilitando cubrimiento de cuentas a terceros.

Causa: La no aplicación de parámetros y tácticas de cobro de clientes a provocado que la empresa pierda solvencia y liquidez

Recomendación:

El Gerente General conjuntamente con el encargado del área de ventas debe coordinar acciones para el cobro de cuentas pendientes por cobrar, debido a que la empresa de manera consecutiva no pueda cancelar sus obligaciones provocando malestar a las entidades y personas que proveen de servicios y bienes, perdiendo credibilidad crediticia y ocasionando la obstaculización de créditos por parte de proveedores e insatisfacción con el personal por el retraso de pago de sueldos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 26/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



VENTAS Y COMERCIALIZACIÓN

Conclusión: Entre el área de ventas y producción no existe comunicación eficiente, a consecuencia de ello no existe coordinación adecuada para el cumplimiento de pedidos y ventas.

Condición: Falta de comunicación entre el área de ventas y producción.

Criterio: Acoger políticas y estrategias de comunicación entre las áreas de ventas y producción.

Efectos: La falta de comunicación entre las áreas más importantes de la empresa provoca la insatisfacción de los clientes.

Causa: La carencia de comunicación entre ventas y producción ha causado malestar entre el personal de la empresa y los clientes externos, debido a la no coordinación eficiente de pedidos y ventas, provocando disputas y controversias

Recomendación:

El Gerente General se recomienda que atienda el problema suscitado entre las áreas mencionadas para que solucionen las disputas existentes, debido a que por estos problemas las ventas y entregas de pedidos han tenido dificultades, provocando además pérdida de clientes, la comunicación eficiente es un factor principal para el logro de los objetivos y metas organizacionales, y sin este el logro de la misión y visión de la empresa nunca será efectivo.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 26/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



CONTABILIDAD

Conclusión: Entrega no oportuna y precisa de la información financiera a la administración de la empresa, dificultando así la toma de decisiones que ayuden a mejorar los procesos con falencias.

Condición: Impuntualidad en la entrega de estados financieros a la gerencia general.

Criterio: Solicitar a las demás áreas la entrega oportuna de información para generar en contabilidad los estados financieros y estos sean entregados a la dirección para su análisis y evaluación.

Efectos: La entrega inoportuna de información financiera retrasa la toma de decisiones por parte de la administración.

Causa: La impuntualidad en la entrega de información financiera ha generado malestar en la alta dirección por no contar con información suficiente de los procesos efectuados por las áreas, y observar las falencias de estos y tomar decisiones oportunas de mejoramiento.

Recomendación:

Se recomienda al encargado del área de contabilidad que presione a las demás áreas para que la información de los procesos sean entregados con prontitud y así la información financiera generada por este ente sea entregada de forma precisa a la gerencia y mediante el estudio de esta se tomen acciones correctivas en los procesos con falencias y errores.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 26/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



CONTABILIDAD

Conclusión: Sistema ineficiente contable, no proporciona información precisa, dificultando así la entrega oportuna de información contable.

Condición: El Sistema de contabilidad es ineficiente.

Criterio: Implementar un sistema de contabilidad que provea de información eficiente y precisa.

Efectos: La carencia de un sistema de contabilidad eficiente ha provocado que la información financiera sea errónea y no muy precisa, y debido a las constantes fallas del sistema se ha perdido información valiosa de la empresa.

Causa: Las fallas generadas en el actual sistema de contabilidad de la empresa a ocasionado la pérdida de información y por ende la entrega inoportuna de datos contables y financieros.

Recomendación:

Se recomienda el análisis y evaluación de un nuevo sistema de contabilidad que sea eficiente y preciso para que la información financiera filtrada por este sea confiable y los reportes arrojados por este sean entregados de manera puntual para que la alta dirección pueda estudiar los datos y tomar acciones correctivas en los procesos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 26/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



ADQUISICIONES

Conclusión: El área de adquisiciones con cumple con el 100% de las compras programadas y solicitadas por las demás áreas, dificultando las actividades de los procesos.

Condición: Compras parciales de productos y materiales requeridos por las áreas de la empresa.

Criterio: Implementar políticas de adquisiciones para que no falten productos y materiales a las áreas que solicitan y existan siempre existencias en bodega.

Efectos: La falta de productos y materiales en bodega para el consumo de las áreas, imposibilita el desarrollo de actividades normales, ocasionando mucha de las veces perdida y malestar.

Causa: El incumplimiento de las compras presupuestadas, ha creado problemas entre las demás áreas de la empresa, debido a que por la no autorización por parte de la gerencia general el área de compra se ha visto afectado por las quejas y reclamos de las demás áreas quienes dicen no contar con todos los materiales necesarios para el proceso de producción y ventas, ocasionando pérdidas e ineficiencia en los procesos.

Recomendación:

Se recomienda al área de adquisiciones que coordine de mejor manera con la gerencia general a compra de productos y materiales que, debido que existen escasez de suministros creando así problemas en los procesos quienes al no contar con lo necesario no pueden efectuar sus actividades con normalidad, ocasionando problemas enormes y malestar.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 26/02/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 09/03/2010



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007**

3.4.9. INFORME FINAL

Ingeniero

Paúl Cevallos Torres

GERENTE GENERAL ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Al finalizar el presente trabajo investigativo ponemos a su disposición el informe final de la Auditoría de Gestión realizada al departamento Administrativo Financiero, por el periodo comprendido entre el 01 de julio hasta 31 de diciembre del 2007.

La presente Auditoría de Gestión fue realizada en base a todas las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás leyes vigentes. Estas normas garantizan que la auditoria sea planificada y ejecutada en base a sus criterios y así los directivos de la empresa obtengan seguridad en la información, documentación, procesos y actividades examinados, y de igual manera que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad con las disposiciones legales, reglamentarias y demás normas aplicables.

El examen analizo y estudio las actividades que han desarrollado en este período 4 áreas como son de ventas, recursos humanos, contabilidad y adquisiciones los

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 18/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/07/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

mismos que están a cargo del gerente general y el gerente financiero y administrativo, para con los resultados obtenidos del examen ellos puedan mejorar los procesos y así rediseñar los respectivos manuales y optimizar los recursos disponibles en beneficio de todos los integrantes de la entidad.

A continuación ponemos a su disposición las conclusiones y recomendaciones que hemos obtenido del presente examen para su aplicación.

Atentamente,

Ana Areyuna Salazar

REPRESENTANTE AUDITORÍA Y ASESORÍA
“AREYUNA SALAZAR”

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 18/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/07/2010



INFORME FINAL

CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión aplicada a la empresa Rose Success Cía. Ltda., se efectuó con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, planes, programas y metas organizacionales, garantizando así la manera correcta de utilizar los recursos en términos de eficiencia, eficacia y economía del periodo comprendido 01 de julio hasta 31 de diciembre del 2007.

Además el presente examen se utilizó técnicas y métodos y se baso en los principios, normas, reglamentos y leyes de contabilidad, auditoría y afines que respaldan la opinión contenida en el presente informe.

OBJETIVOS:

General

- Evaluar la estructura organizacional mediante la aplicación de indicadores que permitan determinar los niveles de eficiencia, eficacia, economía y equidad de los recursos disponibles, e identificar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas, programas de la entidad.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
2/22

- Determinar la correcta organización de cada una de las áreas.
- Comprobar la eficiencia y económica con que se desarrollan las actividades para la optimización de los recursos disponibles.
- Evaluar la efectividad del sistema de control interno implantado para el desarrollo de los procesos.
- Emitir un informe que describa la situación actual de la organización, que oriente a la alta dirección en la toma oportuna de decisiones.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión a la empresa Rose Success Cía. Ltda., evaluará los procesos efectuados en las áreas de contabilidad, adquisiciones, recursos humanos y ventas por el período comprendido desde el 01 de julio hasta el 31 de diciembre del 2010.

ENFOQUE

Su enfoque es el nivel gerencial-operativo, haciendo énfasis en los puntos relativos a los logros alcanzados por la administración, basándose en cálculos de los índices de gestión aplicados a los procesos de cada área examinada, obteniendo así fundamentos para emitir un criterio verídico sobre el resultado de objetivos alcanzados durante dicha misión.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
3/22

COMPONENTE AUDITADO

El componente auditado es el departamento Administrativo y Financiero, el cual contiene 5 áreas que son:

- Contabilidad;
- Adquisiciones;
- Ventas y;
- Recursos Humanos.

INDICADORES UTILIZADOS:

Básicamente se utilizaron indicadores de gestión, cualitativos y cuantitativos dependiendo del área para su aplicación, obteniendo resultados que servirán de base para la emisión de conclusiones y recomendaciones bajo una opinión de juicio razonable de la auditoría efectuada.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

ANTECEDENTES

La empresa Rose Success Cía. Ltda., está ubicada en la provincia de Cotopaxi, ciudad de Latacunga, parroquia de Tanicuchi; este sector es considerado, como uno de los mejores sitios del Ecuador para la producción y comercialización de rosas de exportación, dadas por las condiciones climáticas, a la privilegiada ubicación geográfica en la que se encuentra, con días cálidos y noches templadas, luminosidad solar durante 12 horas todo el año, sumadas a la diversidad de zonas ecológicas, producen como resultado una flor de excelente calidad, color brillante y tallos rectos, reconocida en todo el mundo.

La finca empezó con sus actividades en el año 2001, contando con 10 hectáreas de suelo aptos al cultivo y con la participación de 3 accionistas. Actualmente, la finca ofrece aproximadamente 60 variedades de rosas entre ellas tenemos clásicas con gran demanda en el mercado hasta un representativo número de las variedades nuevas y exclusivas, logrando así uno de las metas propuestas por nuestra empresa que es la “satisfacción de las necesidades y exigencias del mercado, en términos de cantidad y calidad”.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
5/22

Somos un equipo innovador que está en continua revisión y mejoramiento de procesos.

Somos respetuosos de la naturaleza y del ser humano, y la gente que trabaja con nosotros. Valoramos a cada uno de nuestros clientes, les brindamos un trato cordial y personalizado asegurando que estos reciban las mejores rosas del mundo.

La creciente actividad exportadora garantiza la continuidad de la empresa y deja en alto el nombre del Ecuador en todos los países que reciben nuestro producto.

MISIÓN

Nuestra misión es la producción y exportación de rosas de altísima calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.

Conjuntamente con nuestro personal altamente competente y comprometido ofrecemos nuevas variedades de flores, atendiendo oportunamente a las exigencias del mercado con un producto de calidad y con un costo adecuado para las diferentes temporadas, satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes.

Brindamos un servicio efectivo y personalizado. Contamos con tecnología e infraestructura apropiada, somos innovadores aplicamos estándares de seguridad y tenemos un gran respeto al medio ambiente, generamos fuentes de trabajo contribuyendo así al desarrollo del país.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



VISIÓN

- Ser reconocidos a nivel mundial por la excelencia en la producción y exportación de rosas. Ser líderes en la producción y comercialización de flores y esto se lograra a través de la eficiencia y productividad, conjuntamente con el compromiso y desarrollo profesional de nuestro personal, nos permitirá maximizar nuestras utilidades y mantener el balance con el medio ambiente.
- Nuestra labor estará orientada siempre en el servicio y calidad de nuestros productos en el constante cambio de variedades y renovación de nuestros cultivos, como también participara en todas las ferias a nivel mundial que se hacen de rosas lo cual nos identifica con los clientes.

PRINCIPIOS Y VALORES EMPRESARIALES

Consecuentemente con su visión y misión la empresa Rose Success Cía. Ltda., a través de los siguientes principios y valores empresariales, desarrolla sus actividades en un ambiente lleno de armonía, a continuación los enunciamos:

- **Conciencia ambiental y humana:**

Es pensar y actuar en todo momento en beneficio del mantenimiento y cuidado del medio ambiente, es decir las actividades personales y laborales de tal forma que garanticen un mínimo impacto ecológico. Es cumplir las normativas legales vigentes.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
7/22

Es reconocer que nuestro medio ambiente de vida y de trabajo no es solamente nuestro, es de todos los demás y las futuras generaciones.

- **Respeto a los demás:**

Respetar a los demás es saber valorar justa y consistentemente la contribución de las personas, sus derechos, sus logros y sus opiniones. Es actuar sin privilegios ni discriminación, respetando sus diferencias. Es demostrar un interés sincero en la salud, seguridad y bienestar general. Es expresar opiniones, escuchar y dar retroalimentación constructiva, actuar para establecer y mantener relaciones cordiales.

- **Compromiso con la organización y nuestros clientes:**

Es buscar constantemente maneras de conocer, comprender y satisfacer las necesidades de los empleados y trabajadores y por ende de los clientes, procurando exceder sus expectativas y anticipándose a detectar futuras necesidades y oportunidades. Es creer firmemente que el cliente es la razón de ser de la empresa y es actuar en consecuencia. Es escuchar al cliente para satisfacer la perspectiva que tiene de nuestros servicios.

- **Calidad:**

La calidad de los productos es prioritaria para la empresa, por esto trabaja bajo estándares internacionales y garantiza que sus procesos se realizan bajo sistemas

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
8/22

integrados de gestión, asegurando una oferta de alta y repetitiva calidad al margen de los factores internos y externos.

- **Innovación y mejora continua:**

Es tener una actitud proactiva al cambio, generar ideas y propuestas nuevas y diferentes, buscando transformar permanentemente la gestión cotidiana. Es asimilar experiencias y compartirlas. Es tomar las dificultades como oportunidades para aprender y mejorar. Es fomentar el trabajo en equipo como una herramienta para el mejoramiento continuo, y promover de forma permanente el aprendizaje y desarrollo personal.

- **Integridad y Honestidad:**

Ser integro es mostrar honradez y rectitud en el obrar, actuar en concordancia con lo que se dice. Es proceder con honestidad, admitir errores y aceptar las consecuencias, cumplir los compromisos adquiridos en el tiempo y en la forma acordada, y no ofrecer lo que no se puede hacer. Es respetar las leyes y no utilizar medios ilícitos para conseguir los objetivos. Es priorizar el beneficio colectivo sobre el interés individual.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



MATRIZ DE EVALUACIÓN (FODA)
FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

- Recursos naturales óptimos: luminosidad, microclimas, agua y Suelo
- Mano de obra disponible (operativa y técnica)
- Acceso a tecnología
- Calidad de producto.
- Posicionamiento de la flor ecuatoriana en los mercados internacionales como de alta calidad
- Buen manejo medio ambiental.
- Inicios de programa de certificación ambiental

DEBILIDADES

- Altos costos de insumos (agroquímicos, fertilizantes, suministros)
- Ineficiente manejo de desechos sólidos
- Alto costo de transporte aéreo y manejo inadecuado de carga
- Alto endeudamiento del productor
- Baja disponibilidad de recursos financieros de largo plazo
- Recesión en mercados internacionales (Rusia)
- Mercado local poco desarrollado, exigente y sensible al precio
- Descontento del personal desde el punto de vista remunerativo.
- Baja productividad

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Apertura del aeropuerto Cotopaxi, reduciendo los costos de transporte.
- Amplia gama de variedades sembradas, clave para el ingreso a nuevos mercados
- Calidad de la flor del Ecuador es reconocida afuera por lo tanto apertura Internacional.
- Certificaciones medioambientales que son compatibles con las exigidas en los mercados
- Condiciones climáticas que generan un excelente entorno para crecimiento y calidad de la flor
- Crecimiento del volumen de las importaciones en el mercado americano y el ruso
- Incremento de venta de flor a través de cadenas de supermercados.
- Miami posee actualmente infraestructura en aeropuertos, para recibir predecibles
- Consolidación de los productores floricultores para competir como país y no como empresa.

AMENAZAS

- Incurción de nuevos competidores al mercado internacional.
- Colombia se consolida como nación florícola con ventajas competitivas.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL**

PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

**IF
11/22**

- Dolarización: ha representado un crecimiento en los costos de producción, restándole competitividad
- Situación gubernamental ecuatoriana en crisis.
- Competidores con alto nivel de organización, mano de obra barata y más cercanía a los mercados.
- Empresas de logística (carga y transporte) monopolizan el mercado y brindan servicios de alto costo y bajo rendimiento.

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

Los resultados obtenidos del presente examen han sido los siguientes:

Componente:

Departamento Administrativo – Financiero

- La empresa no dispone de un manual de Auditoría de Gestión que garantice el adecuado manejo de los procesos.
- Falta de diseño de un conjunto de indicadores de gestión que midan y evalúen la administración adecuada de los recursos disponibles de la organización
- El plan estratégico no es socializado adecuadamente a los niveles operativos de la empresa.
- Ineficiencia del sistema de control interno.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL**

PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

**IF
12/22**

- Rediseño de los manuales de procedimientos y el manual de funciones para la adecuada segregación de actividades.

Subcomponentes:

Recursos humanos

- Despreocupación de las principales necesidades del personal de la entidad
- Falta de planificación para la realización de programas de capacitación permanente.
- Carencia de políticas de selección, reclutamiento y control del personal.

Ventas

- Falta de políticas, objetivos y estrategias específicas para la comercialización y distribución de productos.
- Problemas en el cobro oportuno de cartera de clientes, ocasionando falta de flujo en la empresa.
- Falta de comunicación eficiente entre las áreas de ventas y producción

Contabilidad

- Entrega no oportuna y precisa de la información financiera a la administración de la empresa
- Sistema ineficiente contable, no proporciona información precisa y oportuna

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



Adquisiciones

- Incumplimiento de la planificación de compras dificultando los procesos de producción y administrativos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE:

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

Hallazgos:

- Ausencia de un manual de Auditoría de Gestión que evalué el adecuado manejo de los procesos.
- Falta de diseño de un conjunto de indicadores de gestión que midan y evalúen la administración adecuada de los recursos disponibles de la organización
- No difusión del plan estratégico a los niveles operativos de la empresa.
- Rediseño de los manuales de procedimientos y el manual de funciones para la adecuada segregación de actividades.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
14/22

Conclusiones:

- La empresa no dispone de un manual de Auditoría de Gestión que oriente el proceso para su aplicación, limitando la acción de los administradores en su afán de medir y evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.
- La empresa no cuenta con un conjunto de indicadores de gestión que permitan medir y evaluar la administración adecuada de los recursos disponibles de la organización.
- Y esto causa que no se establezcan oportunamente posibles desviaciones en los procesos por lo cual no se percata la empresa en buscar y establecer mecanismos de corrección y mejora.
- El plan estratégico no es socializado adecuadamente en los niveles operativos de la empresa, por consiguiente los empleados y trabajadores al tener desconocimiento de este, pierden de vista los propósitos empresariales.
- La empresa no dispone un adecuado sistema de control interno que permita un mejor control en los procesos y actividades de la entidad. Imposibilita fomentar la eficiencia de las actividades empresariales ya que un buen control interno permite reducir el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de leyes.
- La empresa debe rediseñar el manual de procedimientos y el manual de funciones para cubrir las necesidades de cada área. Debido a que existe personal que trabaja realizando dos funciones como es el caso de asistente administrativa quien se encarga de las compras y de recursos humanos, lo cual dificulta el desempeño eficiente de las actividades.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
15/22

Recomendación:

- Es necesario que la gerencia general, disponga como punto de prioridad la elaboración de un manual de Auditoría de Gestión, que establezca los procedimientos y pasos necesarios para la aplicación continua de evaluaciones que midan el desempeño y gestión organizacional.
- Las diferentes áreas de la empresa conjuntamente con la administración deberían diseñar un conjunto de indicadores de gestión de acuerdo a sus necesidades y prioridades, con la finalidad de medir el desempeño de los procesos y así tomar decisiones correctas en el momento preciso y prevenir desfases y deficiencias.
- La empresa debe priorizar la difusión del plan estratégico a todos las áreas y niveles operativos de la entidad con la finalidad de orientar sus actividades a un mismo fin. Y así logara la consecución de las metas y objetivos a un corto o mediano plazo, llegando a beneficiarse todos los actores de la organización porque existirá más rentabilidad.
- Les corresponde a los distintos jefes departamentales la responsabilidad de organizar, establecer y mantener el sistema de control interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y fines de la organización.
- Se recomienda al Gerente General conjuntamente con el jefe Administrativo y Financiero estudiar y rediseñar el manual de procedimiento y de funciones, identificando las funciones y actividades de cada personal en cada área, porque se ha evidenciado el recargo de labores a una misma persona, despreocupando dos áreas como son la de compras y Recursos Humanos, con este reestructura se podrá lograr el mejoramiento de estas áreas.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



SUBCOMPONENTES:

RECURSOS HUMANOS

Hallazgos:

- Ausencia de control de las necesidades básicas del personal de la entidad.
- No se ejecutan planes de capacitación permanente para el personal
- Ausencia de políticas de selección y contratación de personal

Conclusiones:

- El área de Recursos Humanos no analiza las principales necesidades de sus empleados y trabajadores, provocando desmotivación, insatisfacción y molestias, disminuyendo el desempeño eficiente y eficaz de los mismos.
- El área de Recursos Humanos no planifica adecuadamente la realización de programas de capacitación permanentes al personal. No se aprovecha al máximo el intelecto del recurso humano, por cuanto al estar más capacitado podrá ayudar a cumplir con los objetivos y metas.
- El área de Recursos Humanos no dispone de políticas de selección, reclutamiento y control del personal de la empresa.

Recomendaciones

- Se recomienda a Recursos Humanos realizar mayores seguimientos a necesidades de trabajadores y empleados de la empresa, ya que de la labor de esta área depende la satisfacción de sus empleados y por ende el desempeño

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



**ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL**

PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

**IF
17/22**

- Se recomienda al área de Recursos Humanos dar más prioridad a la capacitación del personal, para ello debe planificar más programas de capacitación a través de instituciones u organización que faciliten cursos con temas referentes a las labores del personal, y brindar además seminarios de seguridad personal que les permita protegerse de eventuales peligros que pueden presentarse en la organización.
- Se recomienda adoptar políticas de selección, reclutamiento y control del personal, debido a que el personal sin la debida capacitación no desarrolla bien sus funciones, dificultando así la consecución de los objetivos.

VENTAS

Hallazgos:

- Ausencia de políticas y estrategias de ventas y distribución de productos.
- Ineficiencia en la recuperación de cartera.
- Falta de comunicación y coordinación entre ventas y producción

Conclusiones:

- El Área de Ventas y Comercialización no cuenta con políticas, objetivos y estrategias específicas para la comercialización y distribución de productos.
- En el área de ventas y comercialización existen problemas en el cobro de clientes, a consecuencia de eso existe demasiada cartera por cobrar, ocasionando que la empresa pierda flujo y no se cuente con dinero suficiente para cubrir obligaciones como son de nomina y proveedores.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
18/22

- Entre el área de ventas y producción no existe comunicación eficiente, a consecuencia de ello no existe coordinación adecuada para el cumplimiento de pedidos y ventas.

Recomendaciones:

- El Gerente General conjuntamente con el encargado del área de ventas debe coordinar acciones para el rediseño de políticas y la implementación de estrategias de ventas que permitan la captación de más mercados externos
- El Gerente General conjuntamente con el encargado del área de ventas debe coordinar acciones para el cobro de cuentas pendientes por cobrar, debido a que la empresa de manera consecutiva no pueda cancelar sus obligaciones provocando malestar a las entidades y personas que proveen de servicios y bienes, perdiendo credibilidad crediticia y ocasionando la obstaculización de créditos por parte de proveedores e insatisfacción con el personal por el retraso de pago de sueldos.
- El Gerente General se recomienda que atienda el problema suscitado entre las áreas mencionadas para que solucionen las disputas existentes, debido a que por estos problemas las ventas y entregas de pedidos han tenido dificultades, provocando además pérdida de clientes, la comunicación eficiente es un factor principal para el logro de los objetivos y metas organizacionales, y sin este el logro de la misión y visión de la empresa nunca será efectivo.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
19/22

CONTABILIDAD

Hallazgos:

- Entrega inoportuna de información financiera.
- Ineficiente sistema de contabilidad

Conclusiones:

- Entrega no oportuna y precisa de la información financiera a la administración de la empresa, dificultando así la toma de decisiones que ayuden a mejorar los procesos con falencias.
- Sistema ineficiente contable, no proporciona información precisa, dificultando así la entrega oportuna de información contable.

Recomendación:

- Se recomienda al encargado del área de contabilidad que presione a las demás áreas para que la información de los procesos sean entregados con prontitud y así la información financiera generada por este ente sea entregada de forma precisa a la gerencia y mediante el estudio de esta se tomen acciones correctivas en los procesos con falencias y errores.
- Se recomienda el análisis y evaluación de un nuevo sistema de contabilidad que sea eficiente y preciso para que la información financiera filtrada por este sea confiable y los reportes arrojados por este sean entregados de manera puntual para que la alta dirección pueda estudiar los datos y tomar acciones correctivas en los procesos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ADQUISICIONES

Hallazgos:

Incumplimiento de la planificación de adquisiciones

Conclusiones:

El área de adquisiciones con cumple con el 100% de las compras programadas y solicitadas por las demás áreas, dificultando las actividades de los procesos. La falta de productos y materiales en bodega para el consumo de las áreas, imposibilita el desarrollo de actividades normales, ocasionando mucha de las veces perdida y malestar.

Recomendación:

Se recomienda al área de adquisiciones que coordine de mejor manera con la gerencia general a compra de productos y materiales que, debido que existen escasez de suministros está creando problemas con las demás áreas y por ende dificulta el normal funcionamiento y actividades de los procesos.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



3.4.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.4.10.1. CONCLUSIONES:

Los fundamentos teóricos de Auditoría han permitido a la investigadora analizar los puntos más relevantes y significativos del tema de tesis, aquí se caracteriza varios aspectos como la importancia de realizar una auditoría, los tipos que existen y para qué sirven cada uno, los principios, leyes, normas, elementos y fases a seguir, orientando la ejecución de la Auditoría de Gestión en el departamento Financiero y Administrativo obteniendo los resultados sobre el desempeño organizacional mismos que aportaron a la entidad para la corrección oportuna de deficiencias sobre la gestión administrativa.

La Auditoría de Gestión ha permitido diagnosticar la situación de la empresa Rose Success Cía. Ltda., enmarcándose en la gestión realizada por los ejecutivos de la organización y esto se lo ha podido determinar a través de la aplicación de un cuestionario a los empleados y las respectivas entrevista a los jefes departamentales, comprobando la hipótesis planteada y así se pudo determinar que la aplicación de este estudio fue útil y esclareció las interrogantes y dudas surgidas.

La auditoría de gestión ha permitido determinar que la empresa no dispone de elementos de evaluación así como de guía para la elaboración de programas, proyectos y planes que permitan establecer a los niveles operativos bases para el desarrollo de sus funciones y actividades.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010



ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME FINAL
PERÍODO: 01 JULIO AL 31 DICIEMBRE 2007

IF
22/22

Además se ha logrado esclarecer por parte de la administración todos los aspectos que directa e indirectamente están afectando el progreso de la misma y todos los resultados arrojados de este examen han contribuido notablemente a los directivos de la empresa para que adopten decisiones que mejoren los procesos. Actualmente la dirección de la empresa cree necesario adoptar indicadores que permitan medir y evaluar el nivel de eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales con la finalidad de mejorar competitivamente.

3.4.10.2. RECOMENDACIONES:

Es recomendable analizar mas a fondos los aspectos teóricos sobre la aplicación de estudios y evaluaciones que permita determinar a las empresas las fallas y deficiencias que estos poseen por la mala gestión administrativa y se recomienda la aplicación continua de estos exámenes y permitirán que todos los puntos críticos que disponen las empresas sean corregidos en forma oportuna en pos de el mejoramiento continuo.

Se recomienda que los resultados emitidos en el informe final del examen sean aplicados por los directivos de la entidad con la finalidad de que estos contribuyan y sean un aporte para la toma de decisiones acertadas.

Se recomienda que se efectúen mas exámenes de este tipo, y se elaboren programas de evaluación, así como se adopten indicadores de gestión que determinen el desempeño del personal en términos de eficiencia, eficacia y economía, así como se haga un análisis a la utilización adecuada de recursos, evitando desperdicios involuntarios.

ELABORADO: A.C.A.S	FECHA: 27/03/2010
REVISADO: G.D.B.R.	FECHA: 25/08/2010

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4.1. CONSULTADA:

- HEVIA VÁZQUEZ, Eduardo.; “CONCEPTO MODERNO DE LA AUDITORÍA INTERNA”; España; 1999
- MENDÍVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; “ELEMENTOS DE AUDITORÍA”; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002.
- LEONARD, William P. “AUDITORÍA ADMINISTRATIVA”; México DF; 1991
- FERNÁNDEZ, Arena; “LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA”; México DF; 1989
- ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; “AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL”; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996.
- HOLMES, W. Arthur; “AUDITORÍA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS TOMO I”; Segunda Edición; Editorial Limusa S. A.; México 1994.
- KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros; “AUDITORÍA MODERNA”; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997.
- WHITTINGTON, O. Ray; PANY, Kurt; “GUIA DE AUDITORÍA”; Editorial McGRAW.Hill/Interamericana S.A.; México 1996.

4.2. CITADA:

- ARENS, Alvin A.; LOEBBECKE, James K.; “AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL”; Sexta Edición; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México 1996. (Pág.45)

- KELL, Walter G.; WILLIAM C.; y otros “AUDITORÍA MODERNA”; Segunda Edición; Editorial Continental, S.A.; México 1997. (Pág. 98, 106, 111)
- SEOÁNEZ, Mariano; (1998); “AUDITORÍA DE GESTIÓN”; Segunda Edición; Editora Luz de América; Quito (Pág. 99)
- MENDÍVIL ESCALANTE, Víctor Manuel; “ELEMENTOS DE AUDITORÍA”; Quinta Edición; Editorial Internacional Thomson; México 2002. (Pág. 215, 221)
- VELA, Manuel, “AUDITORÍA DE GESTIÓN”; Novena Edición; Editores Cengage Learning; México 1991. (Pág.139, 165, 180)
- ORTIZ, Armando; (2005); “AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL”; 12ª Edición; Editorial McGRAW-Hill/Interamericana S.A. (Pág. 75)
- MEIGS, Walter; “AUDITORÍA DE GESTIÓN” Primera edición año 2003; (Pág. 67)

4.3. VIRTUAL:

- CENTRO DE ESTUDIOS MONETARIOS LATINOAMERICANOS – CEMLA disponible en: <http://www.cemla.org/pdf/pub-di-aud-cg.pdf>; (Ref. del 21 de Abril del 2009; 17H00)
- [http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20\(RESUMEN\).pdf](http://www.auditoria.uady.mx/arts/INFORME%20COSO%20(RESUMEN).pdf); (Ref. del 21 de junio del 2009; 10H00)
- http://www.gantz.cl/pdf/Cirugia/auditoria_de_resultados.pdf; (Ref. del 21 de junio del 2009; 10H05)
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html; (Ref. del 11 de Agosto del 2009; 17H00)

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observador: Ana Consuelo Areyuna Salazar	Fecha:
Departamento: Financiero y Administrativo	Responsable Cargo: Diana Lema
Sección: Contabilidad	Cargo: Auxiliar Contable

Criterios	Cumplió		Observación
	Si	No	
<ul style="list-style-type: none"> Registro de transacciones diarias Realización de conciliaciones bancarias Pago de sueldos y salarios con planillas de personal Recepción y archivo de facturas y documentos relacionados Realización de retenciones del IVA e impuesto a la renta Registro y emisión de declaraciones del SRI Visto bueno para pago de facturas a proveedores Actualización de los auxiliares de proveedores Elaborar Cheques y comprobantes de Egreso. 	<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ 	<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ 	<p>Visto Bueno Gerencia General</p>

OBSERVACIONES GENERALES:	
---------------------------------	--

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observador: Ana Consuelo Areyuna Salazar	Fecha:
Departamento: Financiero y Administrativo	Responsable Cargo: Ana Areyuna
Sección: Adquisiciones	Cargo: Asistente Administrativa

Criterios	Cumplió		Observación
	Si	No	
<ul style="list-style-type: none"> Actualización de los registros de proveedores y cotizaciones Realizar las adquisiciones de materia prima, materiales y suministros Cotizaciones, proformas, facturas, contratos, recibos plan periódico de adquisiciones Realizar inventarios físicos mensuales de los materiales, productos y materias primas. Archivo diario de las carpetas del personal 	<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ 	<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ <li style="text-align: center;">✓ 	<p>Se realiza trimestral y anual Se realiza semanal</p>

- Manejar la Caja Chica ✓
- Adquirir bienes con la obtención de pro formas de los bienes y servicios con anterioridad ✓
- Negociar los bienes y servicios con los proveedores con los documentos respectivos como la solicitud de compra, el oficio de entrega a quienes vayan a utilizar los mismos. ✓

OBSERVACIONES GENERALES:

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Observador: Ana Consuelo Areyuna Salazar

Fecha:

Departamento: Financiero y Administrativo

Responsable Cargo:

Ing. Fabián Calahorrano

Sección: Comercialización

Cargo: Jefe de Ventas

Criterios	Cumplió		Observación
	Si	No	
<ul style="list-style-type: none"> • Registro diario de disponibilidad de la flor ✓ • Registrar los packings y los inventarios de flor en el sistema Florisoft para la posterior venta. ✓ • Mantener un archivo organizado de los clientes ✓ • Mantener actualizado el sistema de Cartera en el FLORISOF ✓ • Realizar un control estricto de toda la documentación que involucra el proceso de exportación como facturas, listas de empaque, FUEs, etc. ✓ • Coordinar el transporte de la flor hasta los cuartos fríos correspondientes, así como, verificar con las agencias de carga que nuestro producto haya llegado al cliente en buenas condiciones. ✓ • Presentar un plan de visitas y ventas a Gerencia General. ✓ • Manejar los precios de la flor de acuerdo con los pedidos de los clientes, así como, mantener una estadística ordenada al respecto. ✓ • Identificar y definir nuevas estrategias y políticas de ventas, que permitan introducir nuestros productos en el mercado, optimizando nuestra rentabilidad. ✓ 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ 	<p>Cartera disponen en Excel Se encarga Contabilidad de verificar</p>

OBSERVACIONES GENERALES:

UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

ESPECIALIDAD: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

FORMULARIO DE ENTREVISTA

1. Datos informativos:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Entrevistador:

Fecha:

2. Objetivos:

- Obtener información sobre la Gestión Administrativa y Financiera en relación a la asignación de los recursos financieros, materiales y humanos de la empresa.
- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales en términos de eficiencia, eficacia y economía.
- Conocer el nivel de compromiso laboral por parte de los empleados de la empresa Rose Success Cía. Ltda.

3. Preguntas:

1. ¿Se realiza en la empresa un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes? ¿Y con qué frecuencia se las realiza?
2. ¿Cuáles son los objetivos que el departamento debe cumplir para el progreso y crecimiento de la organización?
3. De los objetivos establecidos por su departamento y la empresa, ¿en qué nivel se han cumplido?
4. Para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos, ¿aplicado alguna medida de Evaluación?
5. ¿Considera usted importante medir la eficiencia de las operaciones realizadas por el personal?
6. ¿Qué procedimientos han aplicado para evaluar al personal y cada qué tiempo se procede a realizar dicho examen?

Entrevista efectuada a:

Gerente General
Jefe Administrativo y Financiero
Jefe de Comercialización

Ing. Paul Cevallos
Ing. Luis Cañizares
Ing. Fabián Calahorrano

ANEXO N° 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

El presente cuestionario contiene 11 preguntas, mismas que serán aplicadas a los 7 funcionarios de la Empresa Rose Success Cía. Ltda. La información que usted provea será de absoluta reserva.

Objetivo:

- Obtener información sobre las operaciones y los criterios que tiene el personal en relación a la situación de la empresa y permita identificar los factores internos que condicionan el desempeño en la organización.

Instrucciones:

Lea detenidamente y señale con una X la respuesta que describa su opinión en cada una de las siguientes interrogantes:

1. Cree Usted que la gestión de los administradores es:
 - a) Excelente ()
 - b) Buena ()
 - c) Regular ()
 - d) Mala ()
2. ¿Según su criterio hay deficiencias y fallas en la gestión administrativa de la empresa?
 - a) Si ()
 - b) No ()
3. Cree usted que el personal administrativo está debidamente capacitado y realiza correctamente sus actividades
 - a) Si ()
 - b) No ()
4. ¿Conoce cuales son los objetivos de la empresa?
 - a) Si ()
 - b) No ()

5. ¿Tiene Usted conocimiento de las responsabilidades que implica su cargo de trabajo?
- a) Si ()
b) No ()
6. ¿Las funciones que usted desempeña van acorde a su perfil profesional?
- a) Si ()
b) No ()
7. ¿Ha recibido programas de capacitación sobre temas relacionados al cargo que desempeña?
- a) Si ()
b) No ()
8. ¿En función del cumplimiento de los objetivos de la organización, cree usted que han evaluado sus labores en términos de eficiencia y eficacia?
- a) Si ()
b) No ()
9. ¿Recibe algún tipo de incentivo que motive a cumplir los objetivos o metas propuestos?
- a) Si ()
b) No ()
10. ¿Cree usted que el personal de la empresa cumple con sus actividades y funciones asignado según el Reglamento Orgánico funcional?
- a) Si ()
b) No ()
11. Está usted de acuerdo que se aplique una auditoría de gestión en la empresa con la finalidad de mejorar la distribución y utilización de los recursos.
- a) Si ()
b) No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 4

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

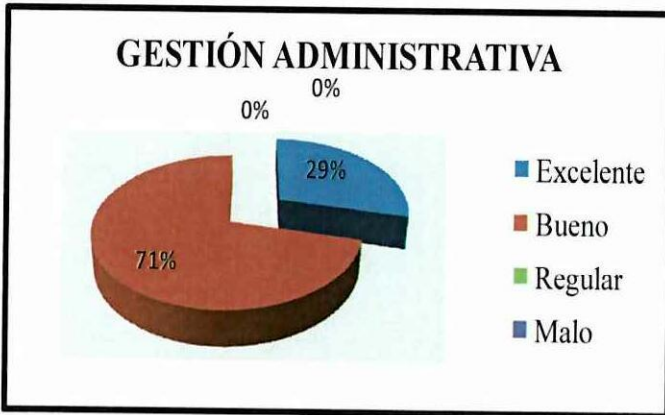
TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	29%
Buena	5	71%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

DEFICIENCIAS Y FALLAS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO

TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

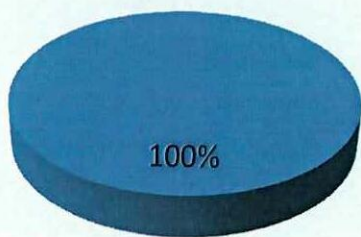
Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPACITADO

0%



■ Si
■ No

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA**TABULACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

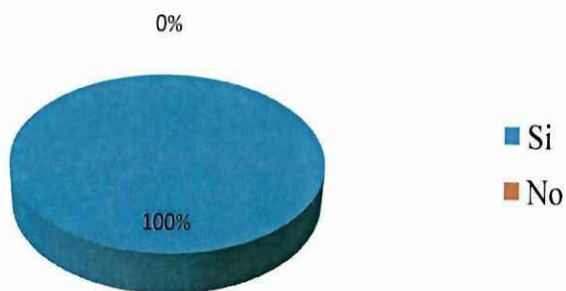
Elaborado por: Ana Areyuna S.

RESPONSABILIDAD PUESTOS DE TRABAJO**TABULACIÓN**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA**RESPONSABILIDAD PUESTOS DE TRABAJO**

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

FUNCIONES ACORDE A PERFIL PROFESIONAL

TABULACIÓN

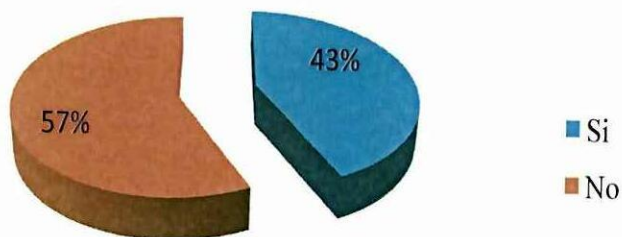
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	43%
No	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRAFICA

FUNCIONES ACORDE A PERFIL PROFESIONAL



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

ANEXO N° 10

PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

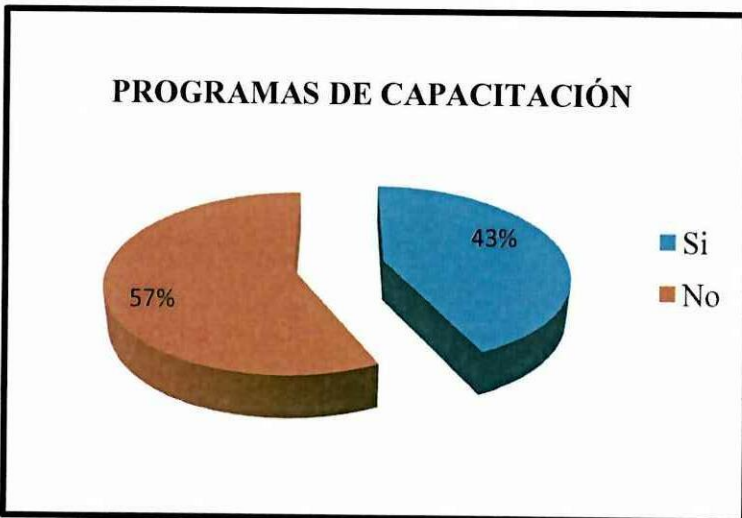
TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	43%
No	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

EVALUACIÓN LABORAL EN TÉRMINOS DE EFICIENCIA Y EFICACIA

TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	29%
No	5	71%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

ANEXO N° 12

INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS

TABULACIÓN

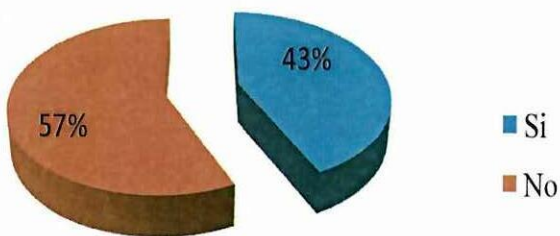
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	43%
No	4	57%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

INCENTIVOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES

TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

APLICACIÓN AUDITORÍA DE GESTIÓN

TABULACIÓN

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna S.

ANEXO N° 15

UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN

DETALLE	FRECUENCIA
PERSONAL ADMINISTRATIVO	
Gerente General	1
Jefe Administrativo y Financiero	1
Asistente Administrativa	1
Auxiliar Contable	1
Jefe de Comercialización	1
Asistente de Ventas	1
Vendedores	2
Chofer	1
Guardia	1
<i>TOTAL UNIVERSO DE INVESTIGACION</i>	<i>10</i>

Fuente: Rose Success Cía. Ltda.

Elaborado por: Ana Areyuna Salazar



AUDITORIA Y ASESORIA
“AREYUNA SALAZAR”

MARCAS DE AUDITORÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
✓	Comprobado
□	Analizado
*	Observado
<	Rastreado
¥	Verificado Físicamente
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de auditoria
C/II-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución
W	Comprobante de cheque examinado
§	Comparado con documento
μ	Corrección realizada
¶	Sumado verticalmente
Λ	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
Ø	No reúne requisitos
Σ	Totalizado o calculado
©	Conciliado
∅	Circularizado
Ψ	Inspeccionado



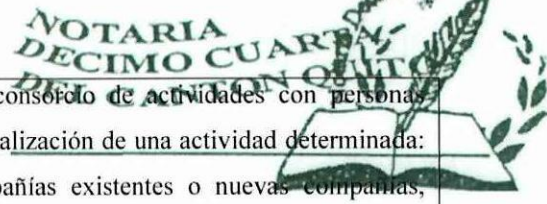
**CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
DENOMINADA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.**

OTORGADO POR: Srs. Paúl Cevallos Torres, Carlos Enrique Aguirre y Víctor Eduardo Aguirre Auad.

En la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, hoy día lunes veinte y dos de enero del año dos mil uno, ante mi DOCTOR ALFONSO FREIRE ZAPATA, NOTARIO DECIMO CUARTO DEL CANTON QUITO. Intervienen y suscriben el otorgamiento la presente Escritura Pública, las siguientes personas: Señor. Paúl Cevallos Torres, casado, por sus propios derechos: Carlos Enrique Aguirre, casado, por sus propios derechos; y Víctor Eduardo Aguirre Auad, casado, por sus propios derechos. Los comparecientes son mayores de edad, ecuatorianos, domiciliados en esta ciudad de Quito a excepción del Sr. Víctor Eduardo Aguirre Auad, que tiene su domicilio en la ciudad de Guayaquil y de transito en esta ciudad de Quito y plenamente capaces para contratar y obligarse, a quienes de conocerles doy fe, y me piden que eleve a Escritura Pública.- **NOTARIO:** Sírvase incorporar en el protocolo de Escritura Pública a su cargo, una que contenga la constitución de la compañía de responsabilidad limitada, denominada ROSESUCCESS CÍA. LTDA. , al tenor de las declaraciones que consta en la clausula a continuación de los intervinientes.- **INTERVINIENTES.-** Quienes suscriben la presente escritura, las siguientes personas, Señor Paúl Cevallos Torres, casado, por sus propios derechos; Carlos Enrique Aguirre, casado, por sus propios derechos; y Víctor Eduardo Aguirre Auad, casado, por sus propios derechos. Los comparecientes son mayores de edad, ecuatorianos, domiciliados en esta ciudad de Quito, excepción del Sr. Víctor Eduardo Aguirre Auad, que su domicilio en la ciudad de Guayaquil y de transito en esta ciudad de Quito y plenamente capaces para contratar y obligarse.- **ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA ROSESUCCESS CÍA. LTDA.**

ARTÍCULO PRIMERO.- DENOMINACION.- Los comparecientes declaran su actual voluntad de constituir como el ente que constituyen una sociedad de Responsabilidad limitada denominada **ROSESUCCESS CÍA. LTDA.-**

ARTÍCULO SEGUNDO.- OBJETO SOCIAL.- El objeto social de la compañía es: a) explotación y administración de la floricultura, producción agrícola, agropecuaria y afines en general: b) la compra – venta, importación, exportación, consignación, distribución, representación de productos originados por la agricultura, ganadería, floricultura, forestación, viveros, semilla, abonos, insumos; c) El arrendamiento, compra, venta de todo tipo de equipos para el cumplimiento del objeto social además de bienes muebles e inmuebles para lo cual va a negociar, hipotecar, gravar, subdividir, adquirir, transferir, ceder.- Para el cumplimiento de su objeto social, la compañía podrá realizar toda clase de actos civiles, mercantiles comerciales, no prohibidos por las leyes relacionados por el mismo, como: celebrar



contratos de asociación y cuentas en participación o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras, para la realización de una actividad determinada: adquirir acciones, participaciones o derechos de compañías existentes o nuevas compañías, interviniendo como parte en el contrato constitutivo o fusionándose con otra o transformándose en una compañía distinta, conforme lo disponga la ley: actuar como mandante o mandatario de personas naturales y/o jurídicas a través de sus representantes legales: ejercer la representación de empresas nacionales o extranjeras en líneas afines a su objeto social; abrir toda clase de cuentas corrientes, sean comerciales o bancarias. Sin perjuicio de las prohibiciones previstas en otras leyes, la compañía no podrá realizar ninguna de las actividades contempladas en el artículo veinte y siete de la ley de Regulación Económica y Control de Gasto Público.- **ARTICULO TERCERO.- DURACION.-** El plazo de duración de la compañía es de treinta años, a partir de la fecha de inscripción de su constitución en el Registro Mercantil, plazo que podrá ampliarse o reducirse a voluntad de la Junta General de Socios y accionistas.- **ARTICULO CUARTO.- DOMICILIO.- ROSESUCCESS CÍA. LTDA.** Tiene como domicilio principal en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi y podrá abrir agencias y/o sucursales en cualquier lugar del país o del exterior.- **ARTICULO QUINTO.- IMPORTE DEL CAPITAL.-** El capital de la compañía es de QUINIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD 500.00) divididos en QUINIENTAS (500) participaciones de UN DÓLAR DE LAS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA (USD \$ 1.00), valor de cada una. La compañía entregara a cada socio un certificado de aportación, en el cual constara necesariamente un calificativo de no negociable y el número de participaciones que según su aporte le corresponden.- **ARTICULO SEXTO.- INTEGRACION DEL CAPIATL.-** El capital suscrito de la compañía es QUINIENTOS DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA y se encuentra pagado en el cincuenta por ciento de la participación en numerario. El saldo del capital debe integrarse en un plazo máximo de doce meses, contados a partir de la fecha de inscripción de la presente escritura en el Registro Mercantil.- Según lo anterior el estado de caja y las participaciones asignadas a la persona otorgante es como sigue:-----

CUADRO DE INTEGRACION DE CAPITAL

SOCIOS	Nº DE PARTICIP	CAPITAL PAGADO	CAPITAL PORPAGAR	CAPITAL TOTAL
SR. PAUL CEVALLOS T.	165	82.5	82.5	165
SR. CARLOS E. AGUIRRE.	165	82.5	82.5	165
SR. VICTOR AGUIRRE	170	85.0	85.0	170
TOTALES	500	250.0	250.0	500

ARTICULO SEPTIMO.- GOBIERNO Y ADMINISTRACION.- La compañía será gobernada por la Junta General de Socios, será administrada por el Presidente y el gerente General quienes tendrán las atribuciones, derechos y obligaciones establecidos en la ley de Compañías y en este Estatuto. La Junta General formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el Órgano Supremo de la Compañía.- **ARTICULO OCTAVO.- ATRIBUCIONES DE LA**

JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- Son atribuciones de la Junta General de Socios: a) Designar el Presidente y al gerente General, señalándoles su remuneración así como removerlos por las causas de la Ley; b) Aprobar las cuentas, informes y balances que presenten el Presidente y gerente General; c) Resolver cerca del reparto de utilidades; d) Consentir en la cesión de las partes sociales previo el consentimiento unánime del capital concurrente en primera convocatoria; f) Decidir cerca del aumento o disminución del capital social y la prórroga del contrato social; g) Resolver, acerca de la disolución anticipada de la compañía; h) Acordar la exclusión del socio o de los socios de acuerdo con las causales establecidas en la Ley; i) Reformar el contrato social y el estatuto; j) Autorizar al gerente general para que grave los inmuebles propios de la compañía, sin perjuicio de lo que dispone al Artículo doce de la Ley de Compañías; k) Autorizar al Gerente General para que pueda suscribir actos o contratos que obliguen a este efecto y; l) Ejercer las demás atribuciones contempladas en la Ley y Estatuto de la Compañía.- **ARTICULO NOVENO.- DEL PRESIDENTE.-** El Presidente será nombrado por la Junta General de Socios, para el periodo de tres años.- Sus derechos y atribuciones son: a) Presidir las sesiones de la Junta General de Socios y firmar las actas respectivas. b) Extender y suscribir los nombramientos para los cargos de designación corresponda a la Junta General, salvo el Presidente que lo será por el Gerente General; c) Firmar los certificados de aportación, y; d) Ejercer todas las atribuciones que el concede la Ley y este Estatuto.- **ARTICULO DECIMO.- DE LA SUBROGACION DEL PRESIDENTE.-** En el caso de falta temporal del Presidente, le subrogara en las funciones, el Gerente General designado por la Junta General. Si la falta fuera permanente, la Junta nombrara nuevo presidente.- **ARTICULO DECIMO PRIMERO.- DEL GERENTE GENERAL.-** Habrá un gerente General. Sus deberes y atribuciones son: a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía; b) Dirigir, coordinar la marcha administrativa de la empresa nombrando, removiendo y señalando su remuneración del personal subalterno, pudiendo inclusive designar, gerente Departamentales y Contador; c) girar y aceptar cheques, ceder, endosar, descontar y transferir a nombre de la compañía, toda clase de documentos; d) Abrir y cerrar cuentas bancarias, retirar fondos mediante cheques, libranzas, órdenes de pago o cualesquiera otra forma siempre en relación con los negocios de la empresa; e) Dirigir el archivo, contabilidad y correspondencia de la compañía; f) Presentar a la Junta General, dentro de los sesenta días de concluido el ejercicio económico respectivo, el balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios; g) Llevar el libro de actas de las Juntas generales y actuar como Secretario de este organismo; y h) ejercer las demás atribuciones que le confieran la ley y este Estatuto.- **ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- SUBROGACIÓN DEL GERENTE GENERAL.-** En Caso de ausencia, falta o impedimento temporal del Gerente General, este será subrogado por el Presidente con todas sus atribuciones, incluyéndose la representación legal, judicial y extra judicial de la compañía.- **ARTICULO DECIMO TERCERO.-** El Presidente y el Gerente general continuaran en el desempeño de sus funciones, aún cuando fenecido su periodo hasta ser reemplazados, salvo el caso de destitución sin perjuicio de lo dispuesto por el Artículo -ciento treinta y seis de la Ley de Compañías.- **ARTICULO**

DÉCIMO CUARTO.- Las Juntas Generales, son, ordinarias y extraordinarias y se reunirán en Latacunga, domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del Presidente conjuntamente con el gerente general al o a pedido del socio o socios que representen por lo menos, el diez por ciento del capital social, para tratar de los asuntos que indiquen en su petición. Las Juntas ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año ejercicio económico de la compañía, las extraordinarias cualquier época que fueren convocadas, en las juntas generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizado de la convocatoria, bajo pena de nulidad. Las juntas generales, son convocadas con ocho días de anticipación por lo menos y fijadas para la reunión. Es aplicable a estas compañías y establecido en los artículos ciento diez y nueve doscientos treinta y ocho de la Ley de Compañías, según lo cual y no obstante de lo dispuesto anteriormente, la Junta general extenderá convocada y quedara válidamente constituida en cualquier lugar y tiempo dentro del territorio nacional para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital pagado y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad, acepten unanimidad la celebración de esta junta.- **ARTICULO DECIMO QUINTO.- DEL QUORUM.-** la Junta General de socios, no considerara válidamente constituida para deliberar la primera convocatoria, si los concurrentes a ella, no representan más de la mitad del capital social. La Junta general se reunirá en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.- **ARTICULO DECIMO SEXTO.-** A las Juntas generales concurrirán los socios personalmente o por medio de representantes, en cuyo caso la representación conferirá por escrito y con carácter especial para la junta, a no ser que el representante ostente poder general o especial legalmente conferido.- **ARTICULO DECIMO SEPTIMO.-** Las juntas generales estarán dirigidas por el Presidente y a falta por cualquiera de los socios designados en la sesión, actuara como secretario el gerente general y en ausencia de este, un Secretario especial que será nombrado por los asistentes en ese momento.- **ARTICULO DECIMO OCTAVO.-** El acta de las deliberaciones y acuerdos de las Juntas generales llevaran las firmas del Presidente y del Secretario de la junta, salvo el caso de las Juntas Universales que deberán firmar todos los asistentes. Podrán ser aprobadas en la misma sesión o dentro de los quince días posteriores a su celebración. El acta de las juntas generales se llevaran en hojas móviles escritas a máquina en el anverso y reverso, las que deberán ser foliadas con numeración continua y sucesiva y rubricadas una por una por el Secretario.- **ARTICULO DECIMO NOVENO.-** Las decisiones de la Junta general, se tomara por mayoría absoluta en votos del capital concurrente. Para efectos de votación, por cada participación el socio tendrá derecho a un voto.- **ARTICULO VIGESIMO.- EJERCICIO ECONOMICO.-** El año económico de la compañía, se computara desde el primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre.- **ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.-** La Junta general adoptara las normas pertinentes para la distribución de los beneficios, a propuesta del Gerente General, hechas que sean las deducciones de Ley. Cada socio tendrá derecho a percibir las utilidades liquidadas de la Compañía a prorrata de su participación social pagada.- **ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.-** La compañía formara un fondo de reserva hasta que este alcance por lo menos el cincuenta por ciento del capital social. En cada a nulidad la

compañía segregara las utilidades liquidadas en un cinco por ciento para este objeto. Por decisión de la Junta general podrá formar un fondo de reserva especial o facultativa.- **ARTICULO VIGESIOMO TERCERO.-** Para la disolución, liquidación de la compañía se observara las normas establecidas en la ley de Compañías y además las que la Junta general estime conveniente dictar.- **ARTICULO VIGESIMO CUARTO.-** En todo lo no contemplado en el presente estatuto se entenderá incorporadas las normas pertinentes en la ley de Compañías, las del Código de Comercio, los convenios entre las partes y de las disposiciones del Código Civil que fueren aplicables a este contrato de compañía.- **DISPOSICIONES TRANSITORIAS.-** a) la parte pagada del capital constitutivo de la compañía aportado en numerario, ha sido depositado en una cuenta bancaria especial de integración de capital, según consta del certificado de depósito que protocoliza juntamente con esta escritura. En este acto se cumplieron con los mandatos y preceptos legales del caso; y, leída que les fue a los comparecientes íntegramente por mí el Notario, estos se afirman y ratifican en su total contenido, y para constancia firman conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe.-

ANEXO N° 18

EMPRESA ROSE SUCCESS CÍA. LTDA.

MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

Introducción

Es un texto que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones y responsabilidades.

Los manuales tienen por objeto el decirle a cada jefe o trabajador por escrito lo que se espera de él, en materia de funciones, tareas, responsabilidades, autoridad, comunicaciones, e interrelaciones dentro y fuera de la empresa.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE FUNCIONES

- Facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Identifica las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Sirve de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisa las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propicia la uniformidad en el trabajo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.
- Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

VENTAJAS DEL MANUAL

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	GERENTE GENERAL
Dependencia Directa:	Junta de Accionistas
Dependencia Indirecta:	N/A
Supervisa a:	Gerente Administrativo y Financiero Gerente de Ventas Gerente de Producción Jefe de Postcosecha Contador

FUNCIONES Y AUTORIDAD:

El Gerente General de Rosesuccess Cía. Ltda., actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la organización.

Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecemos, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES:

- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía
- Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la empresa nombrando, removiendo y señalando su remuneración del personal subalterno, pudiendo inclusive designar, Jefes departamentales y Contador
- Girar y aceptar cheques, ceder, endosar, descontar y transferir a nombre de la compañía toda clase de documentos
- Abrir y cerrar cuentas bancarias, retirar fondos mediante cheques, libranzas, órdenes de pago o cualesquiera otra forma siempre en relación de los negocios de la empresa
- Dirigir el archivo, contabilidad y correspondencia de la compañía
- Presentar a la Junta General, dentro de sesenta días de concluido el ejercicio económico respectivo, el balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios
- Llevar el libro de actas de las juntas generales y actuar como secretario de este organismo
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Ejercer las demás atribuciones que le confieran la Ley.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Dependencia Directa:	Gerente General
Dependencia Indirecta:	N/A
Supervisa a:	Personal Administrativo Personal Operativo

NATURALEZA DEL CARGO:

El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.
- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los periodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, etc.
- Manejo del archivo administrativo y contable.
- Administrar y autorizar préstamos para empleados.
- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones en dólares, etc.)
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por su superior.
- Recomendar mejoras a los Controles Internos con el objeto de precautelar los recursos humanos, económicos, financieros y materiales de la Empresa.
- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar los procesos contables de manera que los resultados reflejen la realidad económica - financiera de la Compañía.
- Supervisar las labores del personal.
- Verificar el cumplimiento correcto y oportuno de la normatividad legal interna o externa que le son correlativos como obligaciones fiscales y legales de la Empresa.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	CONTADOR
Dependencia Directa:	Gerente Administrativo y Financiero
Dependencia Indirecta:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Contable

NATURALEZA DEL CARGO:

Planificar, supervisar y ejecutar todas las actividades contables de las Empresas. Llevar la Contabilidad de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las disposiciones e instructivos emitidos por los organismos reguladores. Es de su responsabilidad la buena organización contable-financiera, presentación de Balances y Estados Financieros actualizados y oportunos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Cumplir las políticas y Normas Técnicas de Contabilidad General y Legalmente Aceptadas.
- Elaborar y presentar a la Gerencia planes y programas de trabajo, con indicación de prioridades y conveniencias de control y verificación.
- Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones contables realizadas
- Recomendar mejoras a los Controles Internos con el objeto de precautelar los recursos humanos, económicos, financieros y materiales de la Empresa.
- Analizar la idoneidad de procedimientos y registros para el logro de los objetivos pre-establecidos, y evaluar políticas y planes de las actividades que desarrolla la Empresa.
- Planificar, coordinar, dirigir y supervisar los procesos contables de manera que los resultados reflejen la realidad económica - financiera de la Compañía.
- Supervisar las labores del personal de su área.
- Supervisar los arquezos periódicos y la toma de inventarios respectivos.
- Verificar el cumplimiento correcto y oportuno de la normatividad legal interna o externa que le son correlativos como obligaciones fiscales y legales de la Empresa.
- Revisar y verificar que los requisitos contables y los soportes sean verídicos y consistentes con la aplicación respectiva.
- Verificar la consistencia de los documentos de custodia y, comunicar por escrito, las recomendaciones.
- Supervisar la aplicación del Plan de Cuentas y la correcta utilización de las cuentas.
- Presentar en forma correcta y oportuna los informes que hacen referencia a las leyes, reglamentos, políticas, métodos y procedimientos relacionados con el área contable-financiera.
- Mantener absoluta reserva y cuidado de la información y documentos contables y, abstenerse de entregar datos y hacer comentarios a personas y entidades no autorizadas.
- Comunicar oportunamente y por escrito el incumplimiento de leyes, reglamentos, instrucciones, analizando el efecto de este incumplimiento.
- Elaborar informes estadísticos periódicos y presentarlos a la Gerencia Financiera.
- Realizar los cálculos correspondientes a las retenciones de impuesto a la renta, aportes al IESS y pago de los mismos.
- Realizar estudios en base a los cuales se pueda sugerir la implementación de nuevos sistemas y procedimientos contables para optimizar el desarrollo de las actividades.
- Legalizar mediante su firma todos los comprobantes de respaldo contable así como los diarios y balances.
- Colaborar con el Gerente Financiero en todo lo éste planee, apoyarlo y reemplazarlo cuando el caso lo amerite.
- Realizar actividades administrativas afines a su cargo



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	AUXILIAR CONTABLE
Dependencia Directa:	Contador
Dependencia Indirecta:	Gerente Administrativo y Financiero-Gerente General
Supervisa a:	N/A

NATURALEZA DEL CARGO:

Es de su responsabilidad el registrar las transacciones contables que se generen en la Empresa de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las políticas de la Empresa. Así como, mantener actualizado en el sistema que dispone la compañía (FLORISOFT) toda la información contable que se genere diariamente y todos los archivos físicos de respaldo a las transacciones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Elaborar comprobantes contables diarios y mensuales.
- Elaborar conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la Compañía
- Elaborar todo lo concerniente a la nómina del personal como roles de pago, liquidaciones, provisiones, cuentas por cobrar a empleados, etc.
- Realizar el movimiento diario de caja - bancos y mantener actualizados sus archivos
- Elaborar las retenciones en la fuente, llevar su registro y preparar el informe para su cancelación, así como los reportes para cancelación de otros impuestos pertinentes.
- Realizar periódicamente el inventario de bodega. Igualmente el inventario de equipos y enseres cuando se lo solicite
- Llevar los auxiliares de las diferentes cuentas y los anexos respectivos.
- Mantener actualizados los auxiliares de proveedores y cuentas por cobrar y presentar informes periódicos o cuando se los solicite.
- Elaborar Cheques y comprobantes de Egreso previa la autorización respectiva
- Archivar la documentación relativa a Contabilidad.
- Cumplir las políticas y normas técnicas de contabilidad general y legalmente aceptadas.
- Verificar la exactitud de los valores y de los resultados de las operaciones contables realizadas
- Revisar y verificar que los requisitos contables y los soportes sean verídicos y consistentes con la aplicación respectiva.
- Comunicar oportunamente y por escrito el incumplimiento de leyes, reglamentos, instrucciones analizando el efecto de este incumplimiento.
- Realizar los cálculos correspondientes a las retenciones de impuesto a la renta, aportes al IESS y pago de los mismos.
- Mantener absoluta reserva y cuidado de la información y documentos contables y, abstenerse de entregar datos y hacer comentarios a personas y entidades no autorizadas.
- Realizar actividades administrativas afines a su cargo a solicitud de sus superiores.



MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Dependencia Directa:	Gerente Administrativo y Financiero
Dependencia Indirecta:	Gerente General
Supervisa a:	N/A

NATURALEZA DEL CARGO:

Ayudar en la tarea de administración de la Entidad. Además realizar cotizaciones y adquisiciones de materias primas, materiales y suministros.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:

- Mantener actualizados los registros de proveedores y cotizaciones.
- Realizar las adquisiciones de materia prima, materiales y suministros, previo análisis de las necesidades, y visto bueno correspondiente.
- Mantener un archivo adecuado de toda la documentación concerniente a la actividad propia de compras tales como: Cotizaciones, proformas, facturas, contratos, recibos y otros.
- Elaborar y presentar el plan periódico de adquisiciones de suministros y materiales de oficina.
- Realizar inventarios físicos mensuales para constatar con los registros y presentar informes sobre las novedades existentes.
- Realizar el control estadístico de la producción de acuerdo a las políticas de la Empresa, así como presentar informes a este respecto cuando se lo solicite.
- Realizar las tarjetas de control de asistencia de personal y mantener actualizadas las mismas con sus horas extras, descuentos y faltas, así como presentar un listado mensual con estas novedades para la elaboración del rol de pagos.
- Mantener el archivo de las carpetas del personal ordenado y actualizado tanto de los activos como de las personas que renunciaron.
- Mantener y atender cordialmente el sistema telefónico y de radio.
- Mantener un archivo actualizado con números telefónicos, direcciones, tarjetas, etc., de personas o instituciones que tienen relación con la compañía.
- Realizar trabajos mecanográficos generales en caso de requerirlos.
- Realizar los avisos de entrada - salida del Seguro Social coordinando con Contabilidad.
- Llenar las Hojas de Ingreso de Empleados para elaborar, conjuntamente con los documentos de requisitos, las carpetas del Personal de las Empresas.
- Llenar los avisos de enfermedad y solicitudes de subsidios del IESS previa autorización respectiva.
- Manejar la Caja Chica: Entregar dinero con la autorización respectiva y solicitar la reposición del fondo oportunamente.
- Realizar todas las demás actividades que le sean solicitadas por sus superiores y que estén relacionadas con la naturaleza de su trabajo.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	JEFE DE VENTAS
Dependencia Directa:	Gerente General
Dependencia Indirecta:	Gerente Administrativo y Financiero
Supervisa a:	N/A

NATURALEZA DEL CARGO:

La responsabilidad del Jefe de Ventas se fundamenta en el adecuado manejo, planificación, organización y realización de todas las actividades que involucran la comercialización de rosas, desde el momento de la salida hasta la llegada donde el cliente, quien lo recibe satisfactoriamente en el exterior, así como del servicio y comunicación pos-venta de atención al cliente; y, recuperación de cartera.

FUNCIONES GENERALES

El alcance que debe guiar al Jefe de Ventas se basa en el manejo contextual de los siguientes aspectos:

- El producto, de tal manera que éste llegue a los clientes cumpliendo con los requerimientos de calidad que puedan colocar el posicionamiento de la Empresa en el sitio que nos haga competitivos en el mercado;
- El precio, que debe ser optimizado de acuerdo a las condiciones de mercado tratando de obtener la mayor rentabilidad
- La distribución, para que no exista problema alguno en canalizar nuestro producto, en las mejores condiciones físicas y económicas, hacia el cliente.
- La promoción y publicidad, para que nuestra flor entre a la mente de los clientes como la mejor del mercado de tal manera que sea fácilmente comercializable.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

- Realizar un estudio investigativo permanente con el mercado, a fin de poder colocar la disponibilidad de las rosas de la manera más rentable posible. De igual manera mantener comunicación con los clientes para obtener información de la percepción de nuestra calidad en el mercado.
- Sugerir y planificar, conjuntamente con la Gerencia, las fechas y las variedades que, de acuerdo a las épocas, deben producirse con mayor intensidad para llegar al mercado en el momento más oportuno y rentable.
- Exigir el inventario diario de disponibilidad de la flor a las Postcosecha para armar los despachos de acuerdo a los pedidos de los clientes.
- Manejar los precios de la flor de acuerdo con los pedidos de los clientes, así como, mantener una estadística ordenada
- Mantener un archivo organizado por clientes de manera que sea fácilmente accesible y entendible a las personas autorizadas, así como, mantener actualizado el sistema de Cartera en el FLORISOFT.
- Mantener actualizado el control de cartera por clientes, así como, procurar la recuperación inmediata a su vencimiento.
- Realizar un control estricto de toda la documentación que involucre el proceso de exportación como facturas, listas de empaque, FUEs, etc.
- Coordinar el transporte de la flor hasta los cuartos fríos correspondientes, así como, verificar con las agencias de carga que nuestro producto haya llegado al cliente en buenas condiciones.
- Otras actividades que le sean asignadas por sus superiores de acuerdo a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las normas y políticas de ventas
- Supervisar y evaluar el desempeño del personal a su cargo y procurar que cumplan con todas las funciones y actividades asignadas.
- Presentar un plan de visitas y ventas a Gerencia General.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	ASISTENTE DE VENTAS
Dependencia Directa:	Jefe de Ventas
Dependencia Indirecta:	Gerente Administrativo y Financiero-Gerente General
Supervisa a:	N/A

NATURALEZA DEL CARGO:

Aportar el apoyo administrativo y demás necesario para la facilitación del trabajo del Gerente de Ventas, cumplir con la confidencialidad que se le pida, al igual que el apoyo general al área de ventas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Exigir el inventario diario de disponibilidad de la flor a las Postcosecha para armar los despachos de acuerdo a los pedidos de los clientes.
- Registrar los packings y los inventarios de flor en el sistema Florisoft para la posterior venta.
- Mantener un archivo organizado de los clientes de manera que sea fácilmente accesible y entendible
- Mantener actualizado el sistema de Cartera en el FLORISOFT.
- Mantener actualizado el control de cartera por clientes, así como, procurar la recuperación inmediata a su vencimiento.
- Realizar un control estricto de toda la documentación que involucre el proceso de exportación como facturas, listas de empaque, FUEs, etc.
- Coordinar el transporte de la flor hasta los cuartos fríos correspondientes, así como, verificar con las agencias de carga que nuestro producto haya llegado al cliente en buenas condiciones.
- Envío de cotización a los clientes que lo soliciten.
- Mantener y atender muy cordialmente a los clientes mediante el sistema telefónico.
- Solicitar de manera oportuna todos los materiales y suministros necesarios para el desempeño de las actividades del Departamento.
- Ayudar al Gerente a organizar planes de distribución de ventas.
- Otras actividades que le sean asignadas por sus superiores de acuerdo a su cargo.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	CHOFER
Dependencia Directa:	Gerente Administrativo y Financiero – Gerente General
Dependencia Indirecta:	Gerente de Producción
Supervisa a:	N/A

NATURALEZA DEL CARGO:

Es responsabilidad del Chofer la conducción y mantenimiento de los vehículos de la Empresa, así como del cuidado de los productos que se transportan.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Conducir prudentemente respetando las normas de tránsito vigentes y portar los documentos que le faculten para manejar.
- Transportar al personal operativo y/o administrativo cuando se lo requiera, siempre y cuando disponga de la autorización correspondiente.
- Realizar las labores de transportación de materiales u equipos en caso que se requiera, siempre que exista la autorización correspondiente
- Realizar el mantenimiento de los vehículos y comunicar cualquier desperfecto para su reparación.
- Coordinar con el Jefe de Compras y transportar los materiales y otros productos desde o hacia la Plantación.
- Comunicarse telefónicamente desde el lugar donde se encuentren para recibir instrucciones cuando se dispongan a salir a la Plantación o a las Oficinas.
- Cuidar y mantener en buen estado las herramientas de cada uno de los vehículos.
- Reembolsar a la Empresa los daños que causare su negligencia o culpa en el mantenimiento del vehículo al igual que los valores que ellos tuvieren que cubrir por infracciones a la Ley de Tránsito y más normas legales sobre la materia.
- Realizar cualquier recorrido emergente que se le solicite.
- Realizar cualquier otro tipo de trabajo que se le solicite de acuerdo a las necesidades de la Empresa.



**MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

INFORMACIÓN BÁSICA:

Cargo:	MENSAJERO
Dependencia Directa:	Gerente Administrativo y Financiero
Dependencia Indirecta:	Gerente General
Supervisa a:	N/A

NATURALEZA DEL CARGO:

Es de responsabilidad del mensajero realizar todas las actividades relacionadas a entrega y retiro de documentos, así como el cobro de cartera de clientes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- Realizar labores de mensajería.
- Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- Retirar cobros en la locación del cliente.
- Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- Retiro de materiales en la locación del proveedor.
- Realizar cualquier otro tipo de trabajo que se le solicite de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
- Efectuar los pagos a los diversos proveedores cuando el caso lo amerite, y entregar todos los documentos como Retenciones de Impuestos, Notas de Crédito, etc.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

La Empresa ROSESUCCESS CIA LTDA., es una compañía dedicada a la producción y exportación de rosas.

El presente Reglamento Interno es el que rige las relaciones entre la Empresa por intermedio de su Representante Legal y los Empleados y Trabajadores que laboran bajo su dependencia, y tienden a regular en la forma más justa y armoniosa las relaciones laborales.

ROSESUCCESS CIA LTDA., expide el siguiente Reglamento Interno de Trabajo en el que ésta se denominará simplemente "La Compañía", "La Empresa" o "El Empleador" y "los trabajadores", cuando se comprenda a Empleados y Obreros en general.

CAPITULO PRELIMINAR

- Art. 1.-** El presente reglamento regula las relaciones internas entre el Empleador y sus trabajadores.
- Art. 2.-** Tanto la Compañía como sus trabajadores se sujetan de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, el mismo que deberá ser obligatoriamente conocido por los trabajadores y por los aspirantes candidatos a trabajadores. Su desconocimiento no podrá ser alegado de ninguna manera, como excusa para cualquiera de los trabajadores.
- Art. 3.-** La Compañía y sus trabajadores deberán cumplir estrictamente las obligaciones que, de manera recíproca se impongan en los contratos que suscriban entre sí.
- Art. 4.-** La Compañía no reconocerá como oficial u obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permisos internos, etc. que no lleve la firma del Gerente General, Administrador o de quien haga sus veces o corresponda, salvo indicación contraria expresa en este Reglamento.
- Art. 5.-** La Empresa declara que tiene sus oficinas principales y su plantación o finca en la Parroquia de Tanicuchi, Cantón Latacunga. El presente reglamento rige para todos los empleados y trabajadores que laboren en estos lugares, y los nuevos sitios de trabajo que se instalen de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

CAPITULO PRIMERO

DE LA ADMISIÓN DE PERSONAL

REQUISITOS.-

- Art. 6.-** Es de exclusiva competencia de la Compañía la selección, admisión y ubicación del personal, así como su promoción a puestos de trabajo de mayor responsabilidad y categoría.
- Art. 7.-** Antes de iniciar la prestación de servicios y correspondiente contratación, los trabajadores deberán presentar a la Empresa los documentos siguientes:



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

- a) Cédula de Ciudadanía original y una copia
- b) Carnet de Afiliación al IESS, si tuviere
- c) Cédula Militar o documento equivalente (hombres)
- d) Certificado de Instrucción educacional del trabajador
- e) 2 Fotografías tamaño Carnet
- f) Tres certificados de buena conducta y honradez conferidos por personal solvente y a satisfacción de la Compañía, quien podrá comprobar su autenticidad. Estos contendrán dirección domiciliaria actual y el teléfono del otorgante.
- g) Certificado de trabajo del último empleador, con su dirección y teléfonos actualizados
- h) Certificado de salud conferido por alguna entidad de salud pública.
- i) Su dirección domiciliaria completa actual, número de teléfono, estado civil, número de hijos, sus nombres y el de su cónyuge o conviviente,
- j) En caso de profesionales libres o de estudiantes técnicos se exigirán los correspondientes títulos que así se acrediten.

Art. 8.- La compañía podrá elaborar un formulario de admisión o aplicación para el trabajo para ser llenado por el aspirante a cualquier posición de la Empresa.

Art. 9.- Las personas mayores de 14 años y menores de 18 adjuntarán a su solicitud de trabajo, la autorización expresa de su padre o representante Legal y del Servicio Social Laboral del Ministerio de Trabajo, a falta del anterior.

Art. 10.- En caso de falsedad al proporcionar documentos, certificados o información verbal falsos a la Compañía, ésta podrá separar inmediatamente al trabajador que incurra en ella, terminando su contrato sin necesidad de desahucio, de conformidad a lo establecido en el Art. 316 del Código de Trabajo.

Art. 11.- Para la admisión del personal se tendrá en cuenta estudios, cultura general, referencias y antecedentes, condiciones físicas, etc., así como los resultados de las siguientes pruebas:

- Entrevistas
- Campo manual
- Campo psicológico
- Otras a juicio de la Gerencia o el Administrador

Art. 12.- En caso de empleados de confianza, tales como bodegueros, supervisores, Jefes de área o cualquier custodio de dinero o bienes, la empresa podrá exigir que rindan caución de acuerdo con la naturaleza y características de sus trabajos.

Art. 13.- Cualquier cambio de dirección domiciliaria del trabajador que ocurra durante la prestación de sus servicios, deberá ser comunicado a la Empresa, dentro del término de 48 horas subsiguientes al hecho. Su omisión o falsedad, lo mismo que su retardo, será considerado como falta.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

CAPITULO SEGUNDO

DE LA CONTRATACIÓN

Art. 14.- Cumplidos los requisitos anteriores, la Compañía podrá, por escrito celebrar el contrato de trabajo respectivo.

Todo trabajador que ingrese a la Compañía suscribirá un contrato de trabajo a Prueba, por 90 días, de conformidad con la Ley y con los efectos en ella previstos. Durante éste periodo, cualquiera de las partes podrá dar por terminadas las relaciones laborales, en cualquier momento y sin necesidad de cumplir formalidad alguna.

Art. 15.- Vencido el periodo de prueba, de no mediar voluntad contraria, el contrato quedará renovado por el tiempo que falta para completar el año.

De acuerdo a lo señalada en el Art. 184 del Código de Trabajo, antes de su vencimiento, las partes podrán notificar la terminación del Contrato, caso de no hacerlo quedará automáticamente renovado por un periodo similar. y en los mismos términos, sin que pierda su naturaleza de Plazo Fijo.

Art. 16.- La compañía podrá celebrar contratos por obra cierta, ocasionales, temporales, de aprendizaje, por tarea, a destajo y en general las especies enumeradas en el Código de Trabajo, cuando así lo estime conveniente y necesario a sus actividades. Igualmente podrá celebrar sub-contratos y en este caso ni los subcontratistas ni sus trabajadores serán considerados empleados o trabajadores de la Compañía, para todos los efectos del Código de Trabajo, Leyes del Seguro Social y demás disposiciones conexas. En todo caso estará a lo dispuesto en la Ley de la materia.

Art. 17.- El personal operativo que se contrate para la Plantación en calidad de "Trabajador Floricultor", no tendrá un puesto fijo de trabajo ni funciones específicas determinadas, por la naturaleza de su labor, sino que deberá laborar de acuerdo a los requerimientos diarios de sus superiores.

Art. 18.- La Compañía enviará al IESS, dentro de los 15 días de su ingreso, el aviso de entrada del Trabajador, cuando tal beneficio ampare al trabajador contratado con la modalidad correspondiente. Su contrato será en todo caso, suscrito e inscrito ante las autoridades de Trabajo respectivas.

CAPITULO TERCERO

INDICES MÍNIMOS DE EFICIENCIA

Art. 19.- Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con los mínimos de producción o eficiencia que la Empresa fije a cada tarea, trabajo o función. Este mínimo podrá ser modificado conforme a la experiencia, así como por los cambios de las modalidades de realizarla, de maquinaria, técnicas de producción, calidad de materia prima, etc., que impongan el aumento o modificación del índice mínimo. La inobservancia por parte del trabajador en el cumplimiento del mínimo de eficiencia establecido dará lugar a que la Empresa pueda ejercer la facultad de solicitar Visto Bueno a la autoridad competente, de conformidad con la Ley.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

CAPITULO CUARTO

DE LAS JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 20.- Todos los trabajadores de la Compañía deberán laborar cumpliendo de manera estricta con el horario establecido. Cuando fuere preciso, por necesidad de producción o de cualquier tipo. La Empresa se reserva el derecho de variar dicho horario, bien en forma general o para determinadas secciones, funciones o máquinas. A estos efectos la compañía observará las prescripciones establecidas en el Código de Trabajo.

El horario establecido será el siguiente:

PARA LA PLANTACION: de lunes a viernes de 07h00 a 12h00, y de 13h00 a 15h00; los días Sábados de 07h00 a 12h00.

PARA LAS OFICINAS: de lunes a viernes de 07h00 a 12h00, y de 13h00 a 15h00; los días Sábados de 07h00 a 12h00.

Art. 21.- Las horas fijadas en el horario de trabajo inician y dan término a la labor efectiva. En tal virtud, a la hora de inicio el trabajador deberá estar en sus sitio de trabajo y laborando. Lo mismo se entenderá a la hora fijada para el término de la jornada.

Art. 22.- La Entrada y Salida del personal se regula de la siguiente manera:

- a) Ingresará el personal 15 minutos antes de la hora fijada para dar comienzo al trabajo
- b) Los trabajadores al ingreso a su lugar de trabajo deberán marcar las tarjetas de control o firmar en el libro de registros diarios. Deberán encontrarse listos para el trabajo con sus respectivos uniformes, inmediatamente antes de iniciar efectivamente la labor.
- c) A la hora en punto los trabajadores ocuparán sus puestos de trabajo y darán inicio a sus labores.
- d) Al aviso de terminación de labores, el personal abandonará sus sitio de trabajo y marcará o firmará, inmediatamente, el registro de salida.

Art. 23.- La tolerancia para el ingreso al trabajo es de un máximo de 10 minutos, permitiéndose estos atrasos hasta por tres veces en el mes. En caso de producirse atrasos que excedan de los nueve será causal para solicitar Visto Bueno ante la autoridad competente de acuerdo con le Código de Trabajo vigente. Cuando el trabajador se atrasare por más de 30 minutos perderá la media jornada de trabajo, pudiendo ingresar en la jornada de la tarde, de acuerdo a lo que estipula el Código de Trabajo en el Art. 54 de la pérdida de remuneración.

Art. 24.- La Empresa podrá ejercer el derecho de dar por terminado el contrato de trabajo, previo Visto Bueno en caso del trabajador faltare o abandonare injustificadamente sus labores, por más de tres días consecutivos o por más de cinco días completos, no consecutivos en el mes de labor.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

Art. 25.- La Compañía no reconocerá horas extras o suplementarias, sino cuando, expresamente y por escrito lo exija o en los casos en que autoriza la Ley y especialmente cuando se requiera de la jornada por causa de fuerza mayor, de amenazar a ocurrir algún accidente, riesgos o pérdida de materia prima, cuando la materia necesite trabajos urgentes que deban realizarse. En tales casos, los trabajadores deberán realizar su labor, que será remunerada conforme a la Ley. Su valor se pagará en el día en que se pague la remuneración del período en el cual laboró.

Art. 26.- No existirá limitación de jornada de trabajo para los funcionarios que desempeñen cargos de Dirección Departamental, Jefaturas o de confianza; o para los empleados o trabajadores que ejerzan labores discontinuas o intermitentes y los de simple vigilancia, cuando residan en el sitio de trabajo, quienes deben laborar todas las horas que fueren necesarias para el debido cumplimiento de sus obligaciones, sin que la jornada que exceda del tiempo diario reglamentario constituya trabajo suplementario ni implique el pago de sobre remuneraciones.

CAPITULO QUINTO

DE LOS PERMISOS Y FALTAS

Art. 27.- El trabajador deberá solicitar permiso para salir del lugar de trabajo, o para dejar de asistir a sus labores, mediante aviso hecho a su superior inmediato y con la debida anticipación, para que éste a su vez remita la inquietud con el motivo del permiso y el tiempo a emplearse en él, al Gerente o Administrador correspondiente, en todo caso, la Compañía se reserva la facultad de conceder o negar el permiso solicitado, tomando en consideración las causas que lo motivan y las necesidades de trabajo.

Art. 28.- Los permisos que sean concedidos constarán por escrito y se anotarán en los registros y controles respectivos.

Art. 29.- El permiso se concederá con o sin derecho a la parte proporcional de la remuneración o con la obligación o no de reponer el tiempo que dure, a juicio de la Empresa, excepto en los casos que por efectos de la Ley exista justificaciones implícitas como enfermedad debidamente comprobada o calamidad doméstica.

Art. 30.- Por regla general, los permisos se concederán únicamente en los casos contemplados en el Código de Trabajo o para atender asuntos imprevistos o de fuerza mayor.

Art. 31.- El trabajador que faltare a su jornada de trabajo y tuviere motivo grave y suficiente para hacerlo, deberá justificar este hecho dentro de las veinticuatro horas siguientes, personalmente o de no ser posible a través del familiar más cercano.

Art. 32.- Son motivos graves y suficientes para justificar una falta:

- a) Enfermedad debidamente comprobada, con certificado médico conferido por el Departamento Médico del IESS, reservándose la Compañía la facultad de verificación que le confiere el Art. 178 Código Laboral.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

- a) Calamidad doméstica
- b) Necesidad de presentarse ante autoridad o Juez para atender asuntos personales; y,
- c) Los previstos en el Código de Trabajo.

Art. 33.- La falta de justificación oportuna de una ausencia, hará que se la considere injustificada.

CAPITULO SEXTO

DE LOS DESCANSOS Y VACACIONES

Art. 34.- La Empresa no reconoce otros días de descanso obligatorio que no sean los establecidos en la Ley.

Art. 35.- Las vacaciones a que tengan derecho los trabajadores deberán solicitarse por escrito. La Compañía se reserva el derecho de fijar, de acuerdo a su mejor necesidad y conveniencia, la fecha en la cual los trabajadores que hubieran cumplido por lo menos un año ininterrumpido de labores, deberán gozar de las vacaciones dispuestas en la Ley.

Art. 36.- La Empresa se reserva el derecho de otorgar las vacaciones a los trabajadores en forma individual, parcial o colectiva.

Art. 37.- Cuando se trate de labores para las que sea difícil reemplazar a un trabajador por corto tiempo, La Empresa podrá negar la vacación de ese año para acumularla, necesariamente en el siguiente.

CAPITULO SEPTIMO

DE LAS OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

Art. 38.- Son obligaciones de los trabajadores de la Compañía, además de las constantes en el Código de Trabajo y más normas pertinentes, las siguientes:

1. Mantener obediencia y respeto a sus superiores en todo momento y lugar.
2. Cumplir exactamente y con la mayor diligencia y esmero, cuantas instrucciones relacionadas con el trabajo recibieran de sus superiores, sin que en ningún caso pueda alegarse ignorancia o desconocimiento; en consecuencia, los trabajadores deberán enterarse bien de cuantas instrucciones reciban, individuales o colectivas, conforme es su obligación.
3. Observar educación, moralidad y cortesía en el trato con sus compañeros y superiores.
4. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de producción que conozca en función de su laboro referencialmente, relativos a la Empresa y mantener la máxima reserva sobre asuntos administrativos y correspondencia de la Compañía.
5. Conservar en buen estado de funcionamiento las máquinas o elementos de trabajo de propiedad de la Empresa y procurar obtener el mejor y más útil aprovechamiento de los mismos.
6. El trabajador a cuyo cuidado o cargo tenga alguna máquina o equipo, así como su herramienta de trabajo, será responsable de su conservación y limpieza, debiendo comunicar a su jefe inmediato de cuantas anomalías observe en ellos y con referencia a su conservación y funcionamiento



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

7. Los trabajadores serán responsables, incluso pecuniariamente de las averías que se originen en la maquinaria, equipo o instrumento a su cargo, cuando ellas se dejan a negligencia o mala fe.
8. Si desapareciera cualquier herramienta, instrumento o equipo puesto a disposición del trabajador, la Empresa procederá a la reposición de él cargándole su costo al trabajador contra factura, siempre que la pérdida fuere por culpa del trabajador.
9. Mantener limpios y ordenados durante la jornada de trabajo, la maquinaria, equipo, mobiliaria, herramientas y demás materiales que se proporcionen al trabajador.
10. Cualquier defecto que los trabajadores observen en los materiales o elementos que se empleen, deberá ser comunicado sin demora al encargado de su sección o jefe inmediato.
11. Restituir por medio de su jefe los materiales de trabajo usados y los no usados considerándose el ocultamiento y disposición personal de ellos como falta muy grave, que serán sancionados por la empresa con la separación del trabajador previo Visto Bueno.
12. Observar puntualidad en la asistencia al trabajo.
13. Entregar a la Empresa al separarse del servicio o salir en uso de licencia o vacaciones, todos los enseres, útiles, herramientas, instrumentos u otros que hubieren recibido para el desempeño de su cargo.
14. Mantener un correcto comportamiento con sus superiores y compañeros de trabajo, prestando su máxima colaboración y evitando todo tipo de discordias y desavenencias.
15. Cumplir estrictamente con las disposiciones e instrucciones de la Empresa.
16. Abstenerse de todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, las de sus compañeros y jefes de trabajo, o que entrañe la posibilidad de causar daños materiales o físicos.
17. Comunicar en forma inmediata cualquier hecho o peligro que ponga u ocasione un riesgo para la seguridad de los trabajadores.
18. En caso de que un compañero de labores sufra un accidente de trabajo, prestarle la ayuda inmediata que necesite y dar aviso a sus superiores.
19. Leer y cumplir estrictamente las disposiciones e instrucciones sobre prevenciones generales u otras que se anuncien en la Compañía.
20. Facilitar con diligencia y exactitud cuántos datos y o documentos que le sean pedidos por sus superiores.
21. Someterse a los reconocimientos médicos que establezca la Empresa, tendientes a precautelar la salud y bienestar de los trabajadores.
22. En caso de siniestro o emergencia en la Empresa todo trabajador deberá acudir a prestar ayuda, tan pronto tenga conocimientos de lo sucedido, aun si fuere en horas distintas de la jornada de trabajo.
23. Decir la verdad en toda ocasión.
24. Firmar la constancia de recepción de su sueldo o salario y demás rubros que se cancelen. Si tuviere alguna reclamación u observación, lo hará inmediatamente o hasta dentro de las siguientes 72 horas de recibido el pago. Si no hubiere reclamo alguno se presumirá en derecho correcto el cálculo y el pago y cumplida la obligación de la compañía.
25. Mantener la producción de su respectiva labor dentro de los límites de eficiencia y términos establecidos, de conformidad con la Ley y este Reglamento; así como realizar los respectivos procesos de acuerdo a normas que se han dado o suspenderlos en casos ordenados por la empresa; cumplir con las disposiciones de control y verificación ordenadas por la Compañía. Su inobservancia se considerará como falta grave.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

26. Suministrar tanto a los jefes inmediatos como a la administración de la Empresa toda información completa y detallada de cualquier daño o novedad que se produzca en los bienes de la Compañía, aún en aquellas que se encuentran actualmente bajo su cuidado, cuando tenga conocimiento del daño.
27. Subordinación a sus superiores.
28. Evitar todo accidente o daño, por mínimo que fuere que se vaya a producir contra las personas o bienes de la Compañía.
29. Usar en forma permanente y cuidar los elementos de protección personal e industrial que proporcione la Empresa. Es obligación de los trabajadores notificar a su inmediato superior el deterioro o pérdida de dichos elementos.

Art. 39.- Los Choferes adicionalmente deben:

- a. Efectuar diariamente una prolija revisión de las condiciones mecánicas del vehículo que tienen a su cargo, para asegurar su buen estado.
- b. Notificar a su superior, la necesidad de acudir a talleres para arreglos especiales distintos de los del mantenimiento ordinario de los vehículos a los confiados.
- c. Reembolsar a la empresa los daños que causare su negligencia o culpa en el mantenimiento de los vehículos.
- d. Reembolsar a la Empresa, los valores que ellos tuvieren que cubrir por infracciones a la Ley de Tránsito y más normas sobre la materia.

CAPITULO SEPTIMO

DE LAS PROHIBICIONES Y SANCIONES

Art. 40.- Para los casos de infracción de a las disposiciones contempladas en el Código de Trabajo, y los aspectos que afecten la moral y las buenas costumbres y otras leyes y este Reglamento, se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal o escrita;
- b) Multa, de acuerdo con los parámetros legales
- c) Indemnización por perjuicio a la Empresa
- d) Terminación del Contrato de Trabajo mediante la acción administrativa correspondiente.

La aplicación de estas sanciones será decidida por la Empresa. Todas las sanciones que se apliquen serán anotadas en el expediente personal del trabajador.

Art. 41.- Para los efectos de la aplicación de sanciones se establece como prohibiciones, además de las contempladas en el Código de Trabajo, otras Leyes y este Reglamento, las siguientes, que se sancionarán así:

Amonestación verbal o escrita:



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

1. Dedicarse a la venta de artículos de cualquier clase dentro del recinto de trabajo o efectuar su cobro en el mismo.
2. Tomar alimentos en horas fuera de las corrientes; si por motivos de salud se viera precisado el trabajador al efecto, deberá solicitar y obtener permiso previamente.
3. Penetrar en locales o sitios distintos de aquellos en que deberá realizar su trabajo aun cuando hubiere terminado éste, siempre que no medie autorización expresa de su inmediato superior.
4. Dedicarse a cualquier actividad distinta de la propia durante las horas de trabajo.
5. Entregar a otra persona la realización de la labor en él encomendada.
6. Escribir leyendas, carteles o similares contrarios a la dignidad, honorabilidad y verdad ya sea de la Compañía, sus funcionarios o compañeros de trabajo.
7. Hacer afirmaciones falsas o tendenciosas sobre la Compañía, sus funcionarios, trabajadores o actividades de ella.
8. Cualquier acto u omisión contraria a la moral, buenas costumbres o disciplina establecida en la Empresa, o que vaya en detrimento de los intereses de los trabajadores.

El incumplimiento de las disposiciones referidas en este literal, que se comentan por tres o más veces dentro de un mes de labor, dará lugar a la sanción de terminación de Contrato sujetándose a lo dispuesto en la Ley. En todo caso, la gravedad de la información, será apreciada a sano criterio del Inspector del Trabajo.

b) Multas

Por la inobservancia de las siguientes disposiciones:

1. No informar a la Empresa, cualquier cambio de dirección domiciliaria, dentro de las 48 horas subsiguientes al hecho.
2. Desobedecer a sus superiores en cualquier materia de trabajo.
3. Emplear los útiles, herramientas, implementos o materia prima suministrados por la Empresa para usos distintos de aquellos al que estén normalmente destinados.
4. Emplear los útiles, herramientas, implementos o materia prima suministrados por la Empresa para la elaboración de trabajos particulares, dentro o fuera de las horas de trabajo, sin perjuicio de que dichos trabajos sean decomisados por la Empresa.
5. Disminuir voluntariamente el rendimiento normal del trabajo u otra labor asignados. Esto incluye la negligencia o desidia en el trabajo.
6. Faltar al estricto cumplimiento de las disposiciones dictadas por la Empresa a través de sus funcionarios competentes o de sus reglamentos.
7. Difundir acusaciones falsas contra la Empresa, sus directivos, superiores o compañeros de trabajo.
8. Presentarse al trabajo bajo los efectos del alcohol, aunque no esté en estado de embriaguez, bajo la influencia de estupefacientes o cualquier condición anormal similar.
9. Dedicarse a hacer préstamos con interés o no entre el personal de la Empresa.
10. Efectuar cualquier clase de colectas, rifas sorteos o juegos de azar dentro de los locales



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

11. Provocar riñas, discusiones, dificultades o escándalos entre sus compañeros de trabajo o entre estos y los superiores.
12. Presentarse a su puesto de trabajo o abandonar el mismo después o antes de las horas fijadas en el horario de trabajo.
13. Abandonar el puesto de trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin autorización previa así como promover y/o participar para suspender las labores.
14. Atender o aceptar visitas personales, cobradores, vendedores, familiares o personas ajenas al lugar de trabajo, sin autorización de la Gerencia General.
15. No marcar personalmente la tarjeta de control de asistencia o dejarla mal colocada en el tarjetero, lo mismo que alterar en cualquier forma dicha tarjeta.
16. Entrar o salir de las instalaciones de la Plantación por otro lugar que no sea la puerta principal.
17. Las demás establecidas por la Ley y en este Reglamento.

El incumplimiento de las disposiciones referidas en este numeral que se cometan por tres o más veces dentro de un mes de labor dará lugar a la sanción de terminación de Contrato, de acuerdo a la Ley.

c) Indemnización por perjuicio a la Empresa

Por la inobservancia de las siguientes disposiciones:

1. Causar por mala fe o negligencia, avería, daños o destrucciones de las máquinas, equipos, herramientas, instrumentos o materiales que se hallen a su cargo.
2. Por la desaparición de cualquier herramienta, equipo, maquinaria, instrumento o materia prima que se hallen a su cargo.
3. No entregar a la Empresa al separarse del servicio o al salir en uso de licencia o vacaciones, todas las máquinas, equipos, herramientas, instrumentos y materiales que hubiere recibido para el desempeño de sus funciones.

El incumplimiento de las disposiciones referidas en este literal que se cometan por tres o más veces dentro de un mes de labor. Dará lugar a la sanción de terminación de Contrato, de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

d) Terminación del Contrato

Por la inobservancia de las siguientes disposiciones:

1. Revelar a elementos extraños a la Empresa datos de reserva obligada.
2. Violar el secreto a la correspondencia o documentos reservados de la Empresa.
3. Dedicarse a actividades que impliquen competencia a la Empresa o realizar trabajos para otras Empresas, personas o para su propio beneficio dentro de las horas de trabajo, excepto cuando exista autorización expresa por el Representante Legal.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

4. No cumplir estrictamente con los mínimos de producción o eficiencia que la Empresa fije a cada tarea, trabajo o función.
5. Desobedecer a sus superiores en cualquier materia de trabajo de la cual derive perjuicio notorio para la Empresa, para los trabajadores o superiores, pudiendo exigir indemnizaciones por perjuicios.
6. El fraude, deslealtad y abuso de confianza en las gestiones encomendadas y el hurto, robo o complicidad en el mismo, tanto a sus compañeros de trabajo como a la Empresa o cualquier otra persona.
7. Encubrir al autor de hurtos, robos u otros delitos
8. Sacar o intentar sacar fraudulentamente materiales de la Compañía o lugar de trabajo, talleres u oficina sin el permiso escrito y sin exhibirlo voluntariamente al guardia o portero.
9. No devolver por intermedio de su jefe inmediato superior los materiales de trabajo usados y no usados que hubiere recibido para ejecutar sus funciones.
10. Faltar a la lealtad que se debe a la Empresa, particularmente aconsejado o incitando a sus compañeros de trabajo al incumplimiento de sus labores o a la disminución voluntaria en el rendimiento normal del trabajo o de la labor asignada y en general a cualquier otro acto que por la trascendencia del hecho o voluntariedad del causante ocasione perjuicio a la Empresa o a sus compañeros.
11. Causarse o causar lesiones deliberadamente que se pretenda pasar como accidente del trabajo.
12. Pretender hacer pasar por tales lesiones las producidas fuera del recinto de la Empresa o sin hallarse en acto de servicio.
13. Los malos tratos de palabra u obra o falta de respeto en consideración a los Directivos de la Empresa o Jefes jerárquicos así como a sus compañeros o subordinados
14. Portar armas de cualquier clase dentro de los locales de la Empresa
15. Utilizar las herramientas o útiles de trabajo para amenazar o herir a sus superiores, compañeros o subordinados
16. Introducir estupefacientes o bebidas alcohólicas a la Empresa
17. Efectuar dentro de los locales de la Empresa, propaganda política electoral o de cualquier índole o en contra de las instituciones creadas por la Constitución o las Leyes de la República o ejecutar cualquier otro acto que signifique coacción de libertad. Igual prohibición existe a la ejecución de actos anárquicos o de agitación, siendo aún más grave si se realizan en la noche y en pandilla o en cualquiera de estas circunstancias.
18. Simular o falsear los datos de la documentación exigida para ser contratados o falsear cualquier otro dato exigido por la Empresa
19. Simular la presencia de otro trabajador ausente, bien sea marcando por él su tarjeta de control de asistencia, cambiando o consignando datos falsos en partes, informes, etc., o por cualquier otro procedimiento.
20. Las demás establecidas en la Ley y este Reglamento.

CAPITULO OCTAVO

DE LAS OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

Art. 42.- Son obligaciones de la Empresa o empleador, a más de las constantes en el Art.42 del Código de Trabajo vigente, las siguientes:

- a) Sujetarse en forma estricta al presente Reglamento Interno de Trabajo legalmente aprobado.
- b) Llevar un registro de todo el personal que labora en la Empresa.
- c) Proporcionar a los trabajadores la maquinaria, instrumentos y materiales indispensables y necesarios para la realización del trabajo.
- d) Conceder las facilidades necesarias a las Autoridades del Trabajo en las inspecciones que fueren solicitadas a los locales e instalaciones de la Empresa.
- e) Guardar absoluto respeto y consideración a la dignidad personal de los trabajadores, sus creencias y sentimientos.
- f) Conferir al personal de la Empresa, certificaciones cuantas veces lo requiera sobre su trabajo.
- g) Conceder los permisos necesarios para la atención médica del personal de la Empresa y firmar los avisos de enfermedad para el IESS, cuando los casos lo requieren.
- h) Conservar el puesto a las empleadas o trabajadoras que están gozando de descansos remunerados o licencias por maternidad o enfermedad motivadas por el embarazo o parto.
- i) Enviar con la debida oportunidad las planillas de Aportes al IESS y enviar a tiempo los avisos de entrada, salida, enfermedad y accidentes de trabajo.
- j) La permanente imposición de los mejores y más técnicos sistemas de trabajo y seguridad industrial que garanticen, hasta donde sea posible, la integridad física de los trabajadores
- k) Seguridad en realizar una verdadera carrera profesional a base de capacidad, entusiasmo y espíritu de superación de conformidad con el escalafón de la Empresa.
- l) Solución justa de parte de los funcionarios competentes a los requerimientos de los trabajadores, con explicación razonada en caso de ser negativa.

Art. 43.- Se prohíbe al empleador a más de lo establecido en el Art. 44 del Código de Trabajo vigente lo siguiente:

- a) Deducir o retener cantidades de dinero de las remuneraciones que corresponde al personal que labora en la Empresa sin autorización previa de éstos o por mandato judicial.
- b) Imponer al personal de la Empresa obligaciones de carácter político o religiosos y dificultarles o impedirles el ejercicio libre del sufragio.
- c) Permitir o autorizar propaganda política en los diferentes sitios de trabajo.
- d) Negarse a pagar en forma cumplida las remuneraciones que corresponden al personal de la Empresa.
- e) Exigir al trabajador que compre los productos de elaboración de la Compañía.
- f) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo.
- g) Negarse a firmar los avisos de enfermedad, de préstamos, carné del IESS, cuando lo requiera cualquiera de los integrantes del personal que labora en la Empresa.
- h) Autorizar o ejecutar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o afecten su dignidad.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

CAPITULO NOVENO

DISPOSICIONES GENERALES

- Art. 44.-** En caso de omisión, duda u contradicción en el presente Reglamento se sujetará a las disposiciones del Código de Trabajo, y a los Contratos Individuales.
- Art. 45.-** La Compañía se reserva el derecho de presentar modificaciones o reformas al presente Reglamento a la aprobación del Director General de Trabajo, cuando así lo estime necesario y conveniente. En lo que no estuviere previsto en este Reglamento se estará a lo que dispone el Código de Trabajo y otras Leyes pertinentes.
- Art. 46.-** Quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo las disposiciones del Código de Trabajo, las que prevalecerán en todo caso.

Ing. Paul Cevallos Torres

GERENTE GENERAL

ROSESUCCESS CIA LTDA.



ANEXO N° 20

1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1.1. Introducción:

El presente manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las mismas, que ha sido elaborado con la finalidad de suministrar a la Empresa Rose Success Cía. Ltda., es una herramienta fundamental donde se encuentre la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas, facilitando las labores del personal, creando conciencia en los trabajadores y empleados de que se está realizando el trabajo en forma adecuada.

También precisa la responsabilidad y participación de cada departamento en cada fase de un proceso, permitiendo la separación de las funciones de ejecución, que son importantes para llevar a cabo en el desenvolvimiento de la empresa.

El manual deja constancia sobre la información básica referente al funcionamiento de todas las áreas que forman parte de la organización, facilitando las labores de Auditoría, la evaluación de control interno, sobre todo esto constituye una base para que el personal desarrolle sus actividades eficientemente.

1.2. Objetivos del Manual

- 1.2.1. Determinar procedimientos que guíen cada una de las actividades que el realiza el personal de la empresa, con el propósito de alcanzar el bienestar de la misma.



1.3. Descripción de Procedimientos

Para describir los procesos que se realiza en la empresa, se ha considerado fundamental dividir dichos procesos en:

- 1.3.1. Administrativos;
- 1.3.2. Contables o Financieros y;
- 1.3.3. Operativos.

1.3.1. Procesos Administrativos: Dentro de los procesos de esta área se enfocara el manejo del personal. A continuación las principales actividades a realizar:

- Selección y contratación del personal
- Reemplazo de la persona responsable de una determinada área cuando el caso lo amerite.



PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO:	GERENCIA
PROCESO:	BUENA MARCHA DE LA ORGANIZACIÓN
RESPONSABLE:	GERENCIA

POLITICAS

- Determinar objetivos y velar por la buena marcha de los planes y programas a su cargo.
- Organiza el trabajo de las distintas áreas
- Delegar actividades de manera justa.
- Autorizar pedidos de materia prima.
- Velar por el buen desempeño de las actividades dentro de la entidad.

ACTIVIDADES

- Dirige y evalúa las actividades a las que se dedica la empresa.
- Recibe la Documentación del área financiera
- Analiza cada uno de los documentos recibidos.
- Aprueba y firma los documentos necesarios.
- Entrega a contabilidad los documentos aprobados.

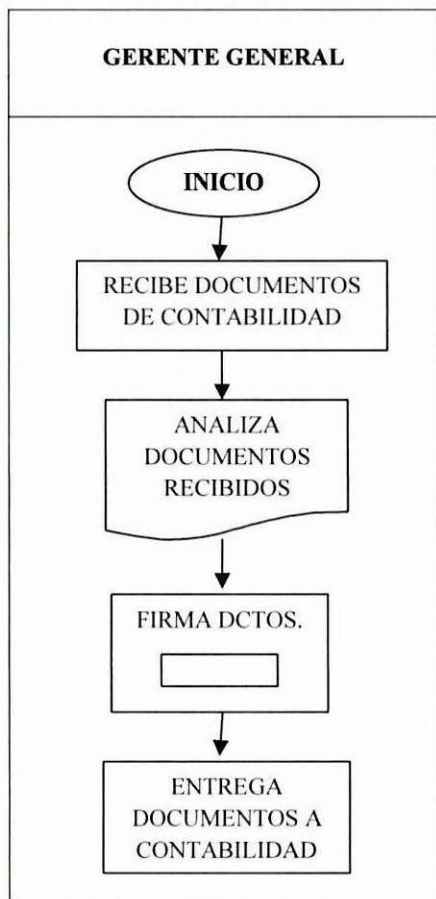


PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO: GERENCIA

PROCESO: BUENA MARCHA DE LA ORGANIZACIÓN

RESPONSABLE: GERENCIA





PROCESOS ADMINISTRATIVOS

DEPARTAMENTO: RECURSO HUMANO

PROCESO: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

RESPONSABLE: RECURSO HUMANO

POLÍTICAS:

- La empresa durante el inicio de sus funciones podrá contratar personal externo para cubrir las diferentes áreas dentro de la empresa.
- Se contratara al personal y se les pondrá tres meses de prueba y en el caso de demostrar desempeño eficiente en sus actividades se procederá a celebrar el contrato de trabajo para un año.
- Durante los tres meses de prueba el trabajador percibirá el sueldo básico excepto de los beneficios de ley.
- Luego de haber aprobado los tres meses recibirá el sueldo básico mas los beneficios de ley.
- El personal contratado será afiliado inmediatamente al IESS y podrá gozar de todos los beneficios que tiene la empresa.
- El horario de trabajo para el personal administrativo es de lunes a viernes de 8h00 am hasta las 12h00 y 13h00 hasta 16h30 pm.
- Para el personal operativo el horario de trabajo es de lunes a viernes 07h00 hasta 12h00 y 13h00 hasta 15h00 y los sábados de 07h00 hasta 12h00.
- El personal deberá participar en los eventos sociales que realice la empresa internamente.
- Los trabajadores tendrá derecho a 15 días de vacaciones en cada año.
- El aumento del sueldo a los trabajadores se lo hará de acuerdo a la ley vigente.

- Las personas que no solicitan permisos correspondientes será descontado como un día no laborable.
- El personal que incumpla cada una de las políticas será llamado la atención por 3 ocasiones y se enviara un memo y si vuelve a reincidir será separado de la empresa.

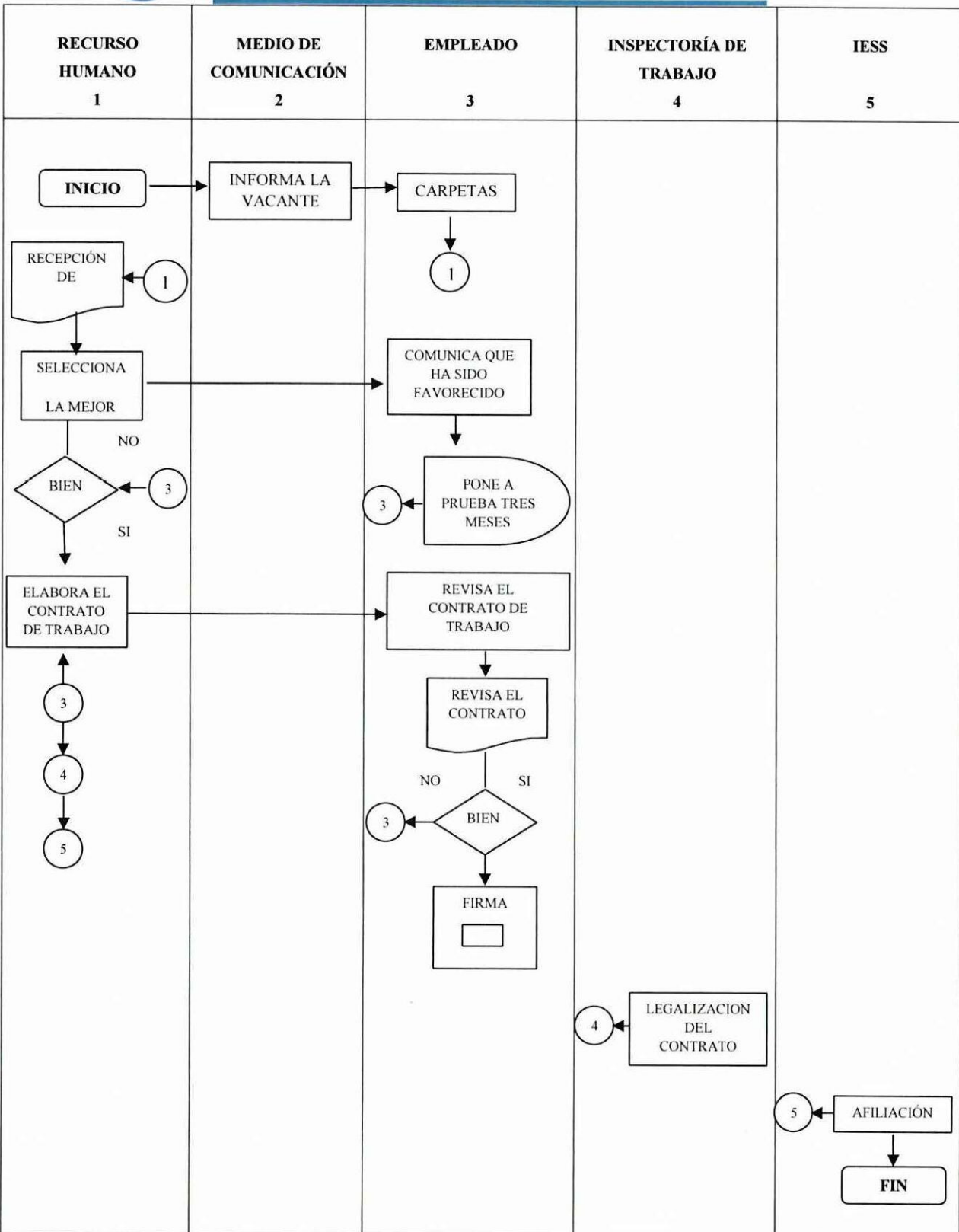
ACTIVIDADES

- Recursos Humanos publicara mediante medios de comunicación las necesidades de la empresa en cuanto a contratación de nuevo personal.
- Las personas interesadas enviaran sus carpetas al Departamento de Recursos Humanos.
- Receptara las carpetas sin límites e inmediatamente se efectuaran las entrevistas necesarias.
- Se seleccionara las carpetas según el Perfil profesional.
- Se comunicara vía telefónicamente a las personas que hayan cumplido con los requisitos necesarios para ocupar cargos vacantes.
- Se procede a poner a prueba al personal nuevo por el lapso de tres meses, y cumplido este tiempo se evalúa el desempeño del personal, tomando las decisiones necesarias.
- Se define la situación del trabajador procediendo a celebrar los respectivos contratos de trabajo de las personas aprobadas.
- Los contratos celebrados son enviados a la Inspectoría de trabajo para la legalización correspondiente.
- Una vez legalizados los contratos de trabajo se procede a la afiliación al Seguro Social.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.





1.3.2. Procesos Contables – Financieros: Dentro de esta clasificación se encuentran los procesos relacionados con la economía de la empresa. entre los principales tenemos:

1.3.2.1. Área de Contabilidad

- Pago Remuneraciones
- Manejo de Caja Chica
- Pago a Proveedores

1.3.2.2. Área de Compras

- Adquisición de Materias Primas

1.3.2.3. Área de Ventas

- Exportación de Productos



PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
PROCESO:	PAGO REMUNERACIONES
RESPONSABLE:	CONTABILIDAD

POLITICAS

- Para el registro de la hora de entrada y salida de los trabajadores se lo hará a través de un control de sistema automático.
- El pago de los sueldos a los trabajadores ser lo hará de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
- Cada jefe de área realizara un informe con la nomina de los trabajadores que han realizado horas extras.
- Se reconocerá las horas extras de acuerdo a lo estipulado en la ley. Los mismos que corresponden de lunes a viernes a partir de las 16h00 hasta las 00h00 el 50% y a partir de la 01h00 hasta las 06h00 incluidos sábados y domingos 100%.
- Los anticipos de sueldos que realicen los empleados se hará constancia mediante un recibo de la empresa.
- Todo documento de soporte será válido para la realización de algún reclamo.

ACTIVIDADES

- El Guardia de la empresa registra la entrada y salida de los empleados durante su jornada de trabajo.
- El registro de entrada y salida del personal se envía a contabilidad para que procedan a contabilizar las horas extras.

- Luego de contabilizar las horas extras y las trabajadas el contador realiza los roles de pago.
- El contador revisa los respectivos descuentos que tiene cada trabajador.
- Gerencia revisa los roles de pagos y los aprueba en el caso de estar de acuerdo y si no lo está los devuelve a contabilidad para su revisión.
- Los roles de pago son entregados a cada uno de los empleados para su revisión, aprobación y cobro mensual.
- Se entregara la original al empleado y la copia se archivara en contabilidad para su respectivo respaldo en caso de tener un reclamo.
- El contador procede acreditar el sueldo en su respectiva cuenta bancaria.
- Los empleados acuden a retirar el dinero a través de una tarjeta magnética en el cajero automático del Banco del pichincha.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

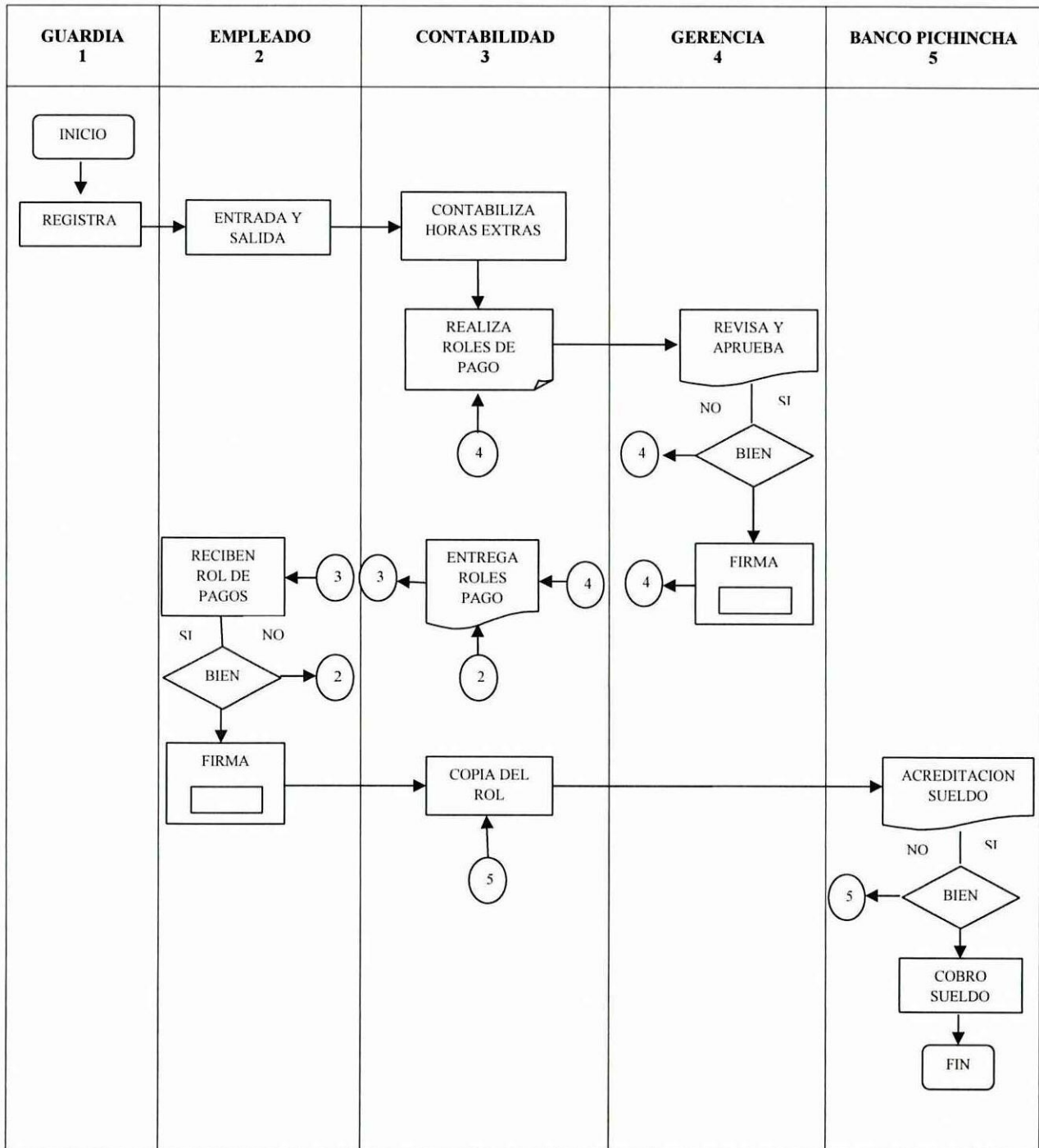
ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD

PROCESO: PAGO REMUNERACIONES

RESPONSABLE: CONTABILIDAD





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
PROCESO:	MANEJO DE CAJA CHICA
RESPONSABLE:	CONTABILIDAD

POLITICAS

- El monto de Caja Chica estará constituido por un monto de \$ 200,00.
- Se deberán realizar gastos inferiores a \$ 200,00 de manera que no exceda con el fondo de Caja Chica.
- E contador será el único responsable de administrar el fondo de Caja Chica.
- Para la reposición de Caja Chica el contador deberá entregar a Gerencia el Informe Final de los Gastos.
- El fondo de Caja Chica deberá ser sustentado mediante comprobantes validos que contenga el sello de cancelado o pagado.
- Toda compra deberá ser legal para poder justificar al momento de pasar el informe a Gerencia para la Reposición de Caja Chica.

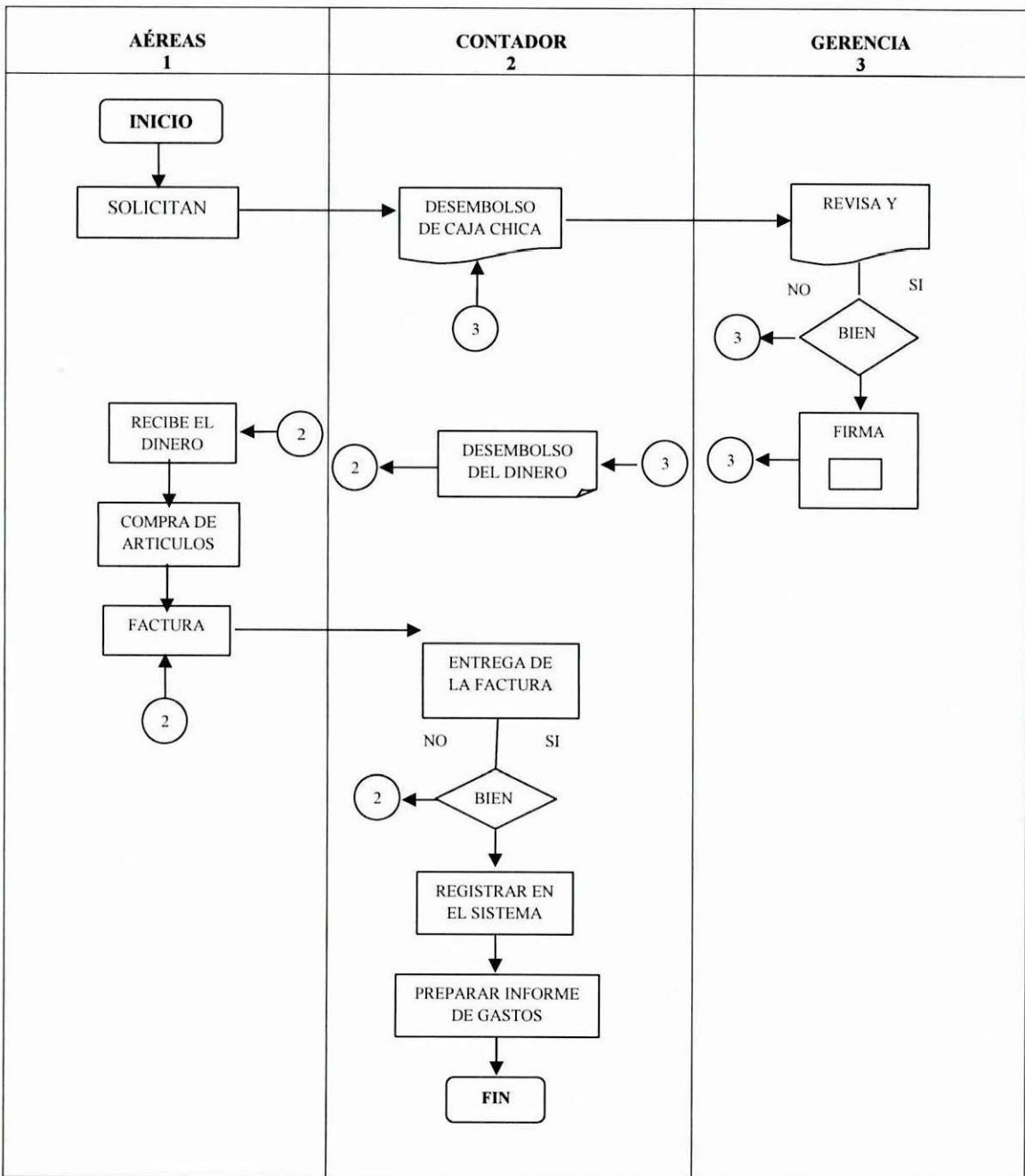
ACTIVIDADES

- El departamento que tenga necesidad de realizar alguna adquisición, solicitara a contabilidad el reembolso de cierta cantidad de caja Chica.
- Contabilidad envía la adquisición solicitada a Gerencia para que conjuntamente verifique en que ha sido utilizado mediante un comprobante de egreso.
- Contabilidad entrega el dinero al Departamento que solicito con las respectivas firmas.
- Una vez reembolsado el dinero al Departamento que solicito la realización de la compra y entrega a contabilidad la factura correspondiente al Gasto.
- Contabilidad verifica las cantidades, coincidan con la factura.
- La contadora registra y archiva en el sistema la salida de dinero de caja chica.

- A fin de mes se realiza el proceso justificando los gastos de caja chica para la respectiva reposición.

PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
PROCESO: MANEJO DE CAJA CHICA
RESPONSABLE: CONTABILIDAD





PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
PROCESO:	PAGO A PROVEEDORES
RESPONSABLE:	CONTABILIDAD

POLITICAS

- Los egresos por concepto de adquisición de artículos o bienes serán pagados con cheques debidamente autorizados por Gerencia
- Todas las obligaciones de la empresa que van a ser canceladas por contabilidad deben estar autorizadas por el gerente General
- Todos los cheques emitidos serán firmados por el Gerente General de la empresa.
- Todos los pagos que se realicen de las facturas de las compras efectuadas por adquisiciones deberán canceladas en las fechas establecidas por Gerencia y en concordancia con los proveedores.
- Los cheques serán entregados los días jueves y viernes de cada semana.
- El reporte de cuentas por pagar se la enviara a gerencia General todos los martes de cada semana.

ACTIVIDADES

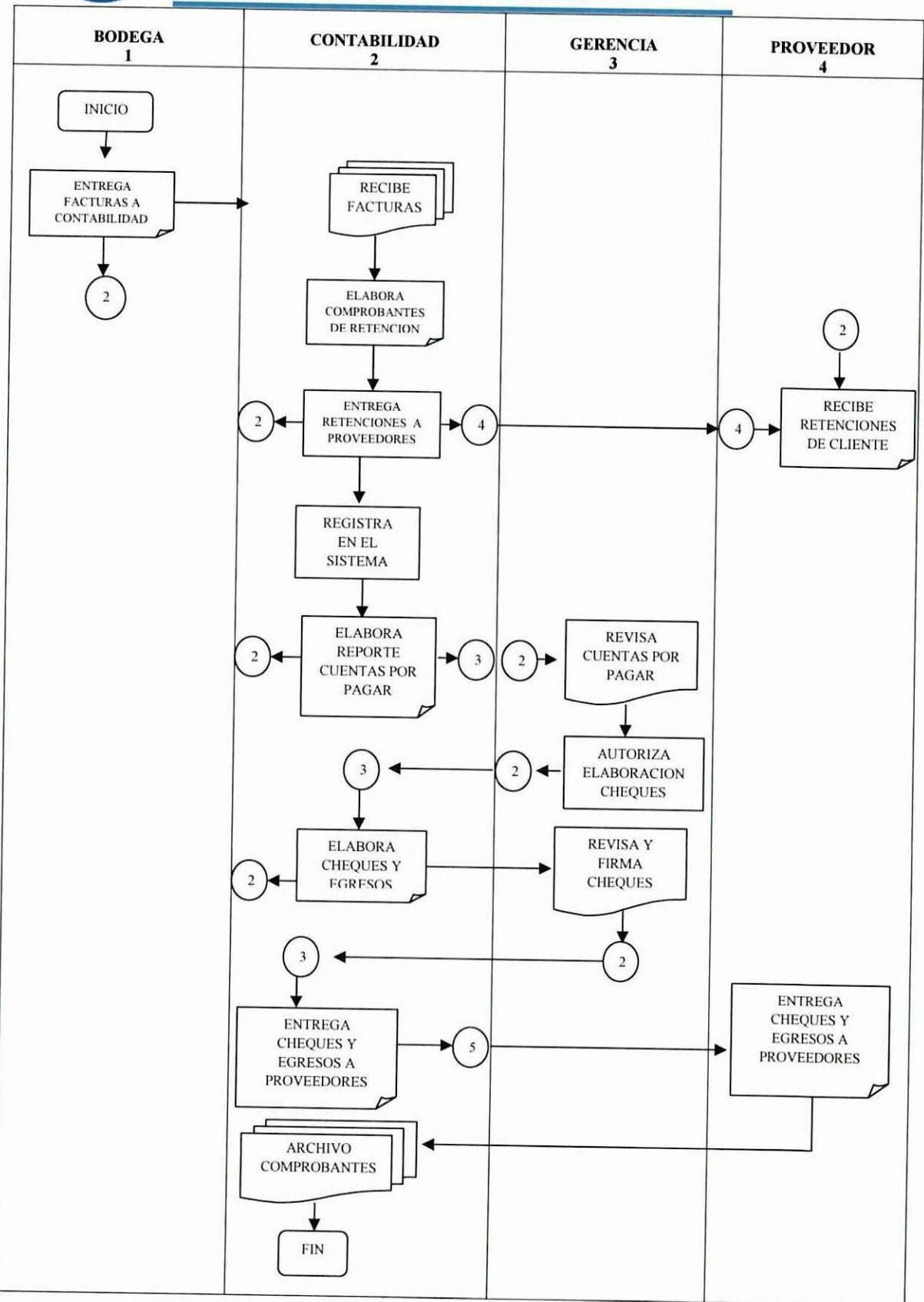
- Contabilidad recibirá las facturas de compras del Jefe de Bodega luego de haber sido verificados las cantidades solicitadas con las órdenes de compra.
- Realizara las retenciones en la Fuente y del IVA para la entrega a los proveedores.
- Registro de las facturas y las retenciones en el sistema.

- Elaboración de reporte de Cuentas por Pagar
- Emisión del reporte de cuentas por pagar a Gerencia General
- Autorización de Gerencia la baja de cuentas por pagar según los plazos y vencimientos de facturas.
- Elaboración de egresos y los respectivos cheques de las facturas autorizadas por parte de Gerencia.
- Presentación de los egresos y cheques a Gerencia para la firma respectiva.
- Entrega del egreso y cheques firmados por parte de Gerencia a Contabilidad
- Cancelación de las cuentas pendientes mediante la entrega de los cheques a cada proveedor.
- Archivo final de los egresos firmados como respaldo de la cancelación de facturas pendientes.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.





MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.

PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

DEPARTAMENTO:	ÁREA DE COMPRAS
PROCESO:	ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
RESPONSABLE:	JEFE DE COMPRAS

POLITICAS

- Hacer cotizaciones por lo menos a tres proveedores de acuerdo a los artículos a adquirir.
- El jefe de bodega deberá preparar un día antes el espacio necesario para la nueva llegada de nueva mercadería.
- Todo pedido deberá estar debidamente autorizada y firmada.
- Los reclamos a realizar a los proveedores deberá hacerse el mismo día que se ha recibido los productos defectuosos o los faltantes del bien.
- Todo artículo que ingresa y sale de la bodega debe ser supervisado por el jefe de Compras y el Jefe de Bodega.
- Cada fin de mes los jefes de compras y bodega deberán cuadrar los saldos de Inventarios para luego entregarlos a Contabilidad.

ACTIVIDADES

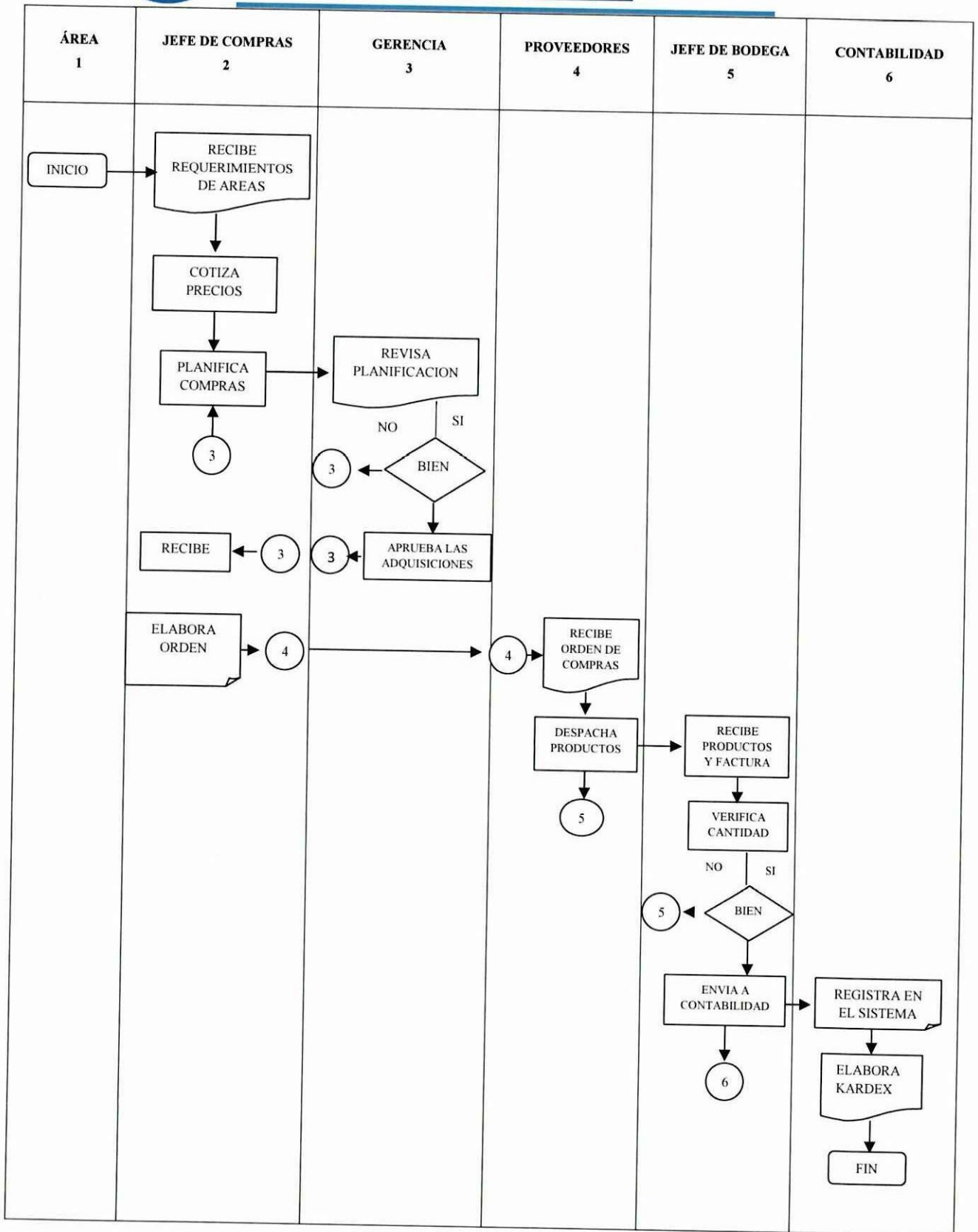
- El Jefe de compras recibe memos de cada una de las áreas con la descripción de los materiales y productos necesarios.
- Realiza las cotizaciones de productos y materiales con diferentes proveedores
- El Jefe de Compras elabora la planificación de compras de los artículos.
- Gerencia recibe y revisa la planificación de compras.
- Escoge la cotización más idónea para la adquisición de artículos.
- El Gerente aprueba las compras necesarias de acuerdo al presupuesto.

- Luego de haber sido aprobada las compras por parte de Gerencia General es remitido nuevamente a Compras para que realice las cotizaciones con los proveedores.
- El Jefe de Compras realiza las órdenes de compras y las envía por Fax a los proveedores.
- El Jefe de Bodega recibe los productos solicitados por Compras y los verifica con las facturas y las ordenes de pedido.
- Las facturas son enviadas al Departamento de Contabilidad para el registro y archivo correspondiente.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.





PROCESOS CONTABLES – FINANCIEROS

Departamento : Área de Ventas

Proceso : Exportación del producto

Responsable : Jefe de Ventas

POLITICAS

- La persona encargada de realizar las ventas debe hablar y escribir ingles perfectamente.
- El jefe de ventas debe presentar un informe mensual de sus actividades y del departamento.
- Para los clientes extranjeros se les dará un mes de plazo para la cancelación de obligaciones.
- Las ventas para clientes nuevos se los hará en efectivo, las tres primeras adquisiciones, las siguientes se les otorgara crédito.
- Las notas de pedido que no están llenadas correctamente por parte de los vendedores no se las despachara.
- La cancelación de las ventas se lo hará en las cuentas bancarias de la empresa.
- El jefe de Postcosecha es el encargado de controlar la calidad del producto, chequear el empaque y controlar la salida de embarques.
- El Jefe de ventas se encargara de hacer un plan estratégico de las ventas semanal.
- La obligación del vendedor es buscar y seleccionar nuevos clientes.
- Participar en eventos sociales promocionando la variedad de productos que ofrece la empresa.

ACTIVIDADES

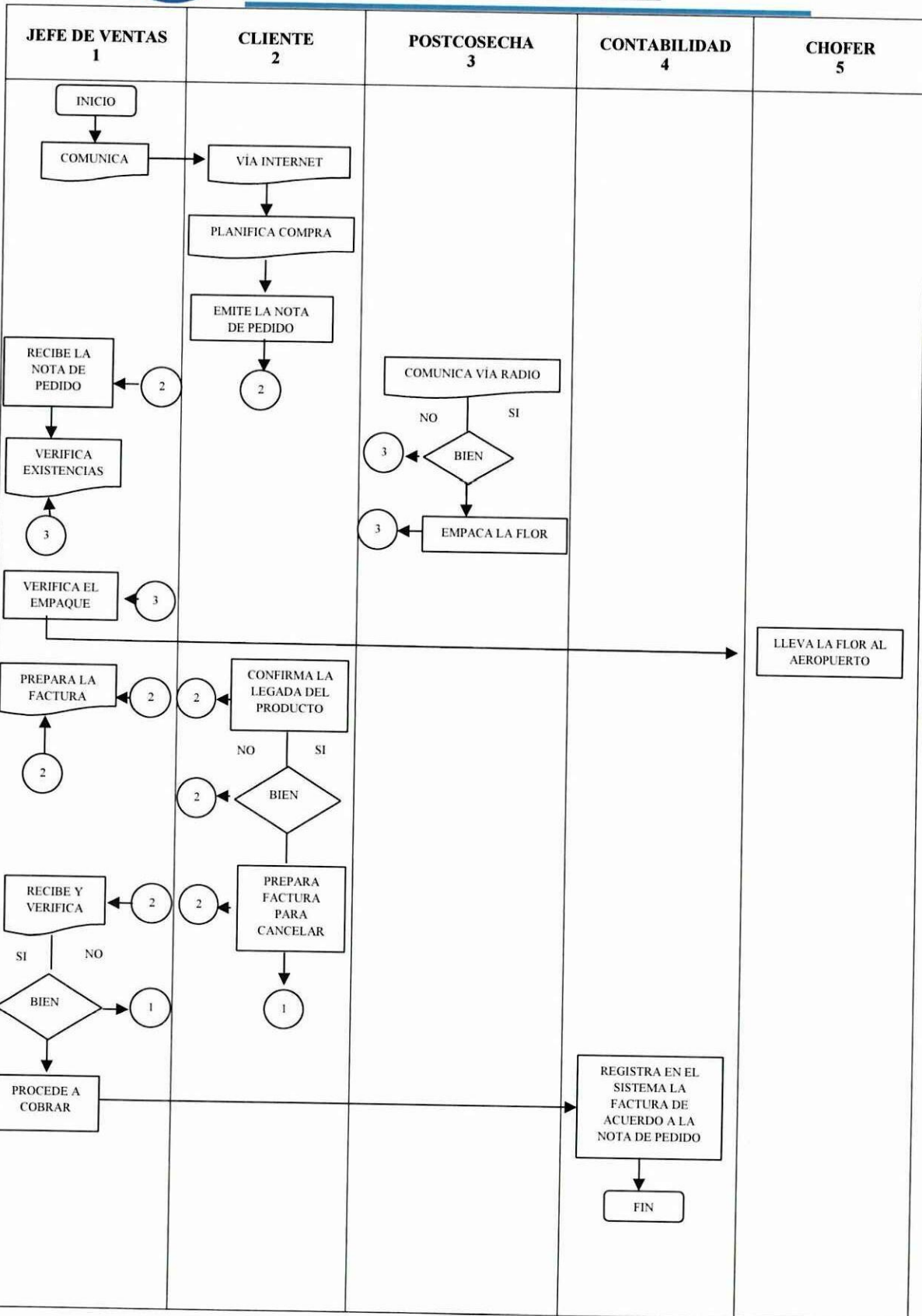
- El Jefe de Ventas se pone en contacto vía telefónica con sus clientes extranjeros.
- Expone la disponibilidad de productos según variedades y tamaños.

- El cliente selecciona el producto y lo solicita.
- Se procede a emitir la orden de pedido vía email, con la descripción necesaria sobre los productos a requerir.
- El Jefe de Ventas recibe la nota de pedido y verifica la existencia de la variedad de la flor que tiene en el cuarto frío.
- Se comunica mediante radio al Jefe de postcosecha los pedidos para el empaque respectivo.
- Una vez empacada la flor el Jefe de ventas con el jefe de postcosecha verifican el embarque.
- El encargado de transportar la flor pasa retirando la flor a la hora que Ventas lo confirmen para que sea llevado al aeropuerto.
- El Jefe de Ventas al siguiente día se encarga de comunicarse con los clientes para que confirmen que está por llegar el producto.
- El cliente confirma la recepción del producto.
- Una vez verificado se procede a hacer la factura correspondiente la misma que es remitida a contabilidad para que realicen los trámites pertinentes de cobro.
- Una vez cumplido las fechas de crédito los clientes proceden a cancelar las facturas pendientes, teniendo así los depósitos en las cuentas bancarias.



REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ROSESUCCESS CÍA. LTDA.



ANEXO N° 21

BALANCE GENERAL

ROSESUCCESS

Período: 01/Enero – 31/Diciembre 2007

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
BALANCE GENERAL
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>	<i>Saldos</i>
1 ACTIVOS	2,326,260.44
11 ACTIVO CORRIENTE	659,824.36
1111 CAJA	100.00
111.01 Caja Chica	100.00
1112 BANCOS	14,226.83
112.01 Bancos Nacionales	14,226.83
1121 CLIENTES	496,536.60
1121.01 Clientes del Exterior	320,435.99
1121.02 Clientes Nacionales	178,388.36
1121.05 Provisión Incobrables	-2,287.75
1122 OTRAS CUENTAS POR COBRAR	72,565.76
1122.01 Varios por Cobrar	44,740.43
1122.02 Socios	16,333.47
1122.03 Prestamo empleados	968.58
1122.04 Anticipo empleados	2,556.81
1122.05 Anticipo Proveedores	3,270.00
1122.90 Cuentas por Liquidar	4,696.47
1123 IMPUESTOS	52,472.90
1123.01 Credito Fiscal IVA	8,128.83
1123.02 Retenciones en la Fuente de Terceros	7,130.96
1123.04 Cuentas por cobrar Fiscales	14,586.90
1123.05 Devoluciones IVA SRI	12,441.84
1123.06 Notas de Crédito SRI	10,184.37
1132 INV. QUIM. MAT. EMPAQUE HERR Y	23,922.27
1132.01 Productos Químicos	10,175.58
1132.02 Material de empaque	9,270.89
1132.03 Materiales Varios	3,284.48
1132.04 Herramientas	333.48
1132.06 Agroquimicos de Postcosecha	857.84
12 ACTIVOS FIJOS	758,497.37
1211 TERRENOS	319,425.54
1211.01 Terrenos	319,425.54
1213 PLANTACIONES EN CRECIMIENTO	49,483.68
1213.01 Plantas	19,951.34
1213.02 Insumos y materiales	5,917.87
1213.03 Mano de Obra	11,305.46
1213.04 Otros Costos Indirectos	9,225.41
1213.05 Regalias	3,083.60
1221 EDIFICIOS	150,251.69
1221.01 Edificios	316,174.09
1221.01 Depreciación Acumulada Edificios	-165,922.40
1222 INSTALACIONES	16,679.61
1222.01 Instalaciones	301,717.77
1222.02 Depreciación Acumulada Instalaciones	-285,038.16
1223 MAQUINARIA Y EQUIPO	3,150.23
1223.01 Maquinaria y equipo	36,589.11
1223.02 Depreciación Maquinaria y Equipo	-33,438.88
1225 INVERNADEROS	67,104.97
1225.01 Invernaderos	436,242.89
1225.02 Depreciación Acumulada Invernaderos	-369,137.92
1226 PLANTAS	151,686.28
1226.01 Plantas Productivas	2,005,707.08
1226.02 Depreciación Acumulada Plantas	-1,854,020.80

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
BALANCE GENERAL
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 31/12/2007

Cuenta Contable		Saldos
1227	EQUIPO DE OFICINA Y COMPUTO	661.95
1227.01	Equipo de Oficina y Computo	14,809.27
1227.02	Dep. Acumulada Eq. Of. y computo	-14,147.32
1228	MUEBLES Y ENSERES	53.42
1228.01	Muebles y Enseres	10,142.39
1228.02	Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-10,088.97
13	ACTIVO DIFERIDO	907,691.17
1311	CARGOS DIFERIDOS	907,691.17
1311.01	Cargos Diferidos	1,266,973.28
1311.02	Amortización Acumulada Cargos	-359,282.11
14	OTROS ACTIVOS	247.54
1411	INVERSIONES EN EMPRESAS	247.54
1411.01	Corpei	247.54
2	PASIVO	1,016,197.82
21	PASIVOS A CORTO PLAZO	845,035.69
2111	OBLIGACIONES FINANCIERAS	661,228.04
2111.03	Intereses Reestructurados CFN	16,285.61
2111.04	Sobregiros Ocasionales	8,626.90
2111.05	FOJINDEX	470,000.00
2111.15	Intereses por pagar Fojindex	166,315.53
2121	ANTICIPOS CLIENTES	1,988.98
2121.01	Anticipo Clientes Extranjeros	1,188.98
2121.01	Anticipo Clientes Nacionales	800.00
2131	PROVEEDORES	122,376.52
2131.01	Proveedores Nacionales	68,707.83
2131.01	Proveedores del Exterior	53,668.69
2132	OBLIGACIONES PATRONALES	27,240.39
2132.01	Sueldos y Salarios	10,921.72
2132.02	Décimo Tercer Sueldo	1,207.37
2132.03	Décimo Cuarto Sueldo	4,901.87
2132.09	Liquidaciones Personal por Pagar	1,032.79
2132.10	15% Part. Trabajadores por Pagar	9,176.64
2133	OBLIGACIONES CON EL IESS	7,693.83
2133.01	Aporte al IESS	3,185.72
2133.02	Fondos de Reserva	4,181.80
2133.03	Prestamos IESS por pagar	326.31
2139	VARIAS CUENTAS POR PAGAR	10,218.63
2139.01	Aporte para agasajos	1,471.83
2139.03	Alimentación por Pagar	737.73
2139.12	Hda. San Patricio	934.33
2139.14	Fernando Eastman	4,527.77
2139.15	Varios	2,546.97
2161	OBLIGACIONES FISCALES	14,289.30
2161.03	IVA Retenido	-0.01
2161.05	SRI por pagar	4,539.13
2161.06	Impuestos Renta por pagar empresa	9,750.18
22	PASIVOS A LARGO PLAZO	171,162.13
2211	PROVEEDORES	171,162.13
2211.01	Proveedores del Exterior	171,162.13
3	PATRIMONIO	1,282,962.62
31	CAPITAL SOCIAL	1,416,160.10
311.01	Capital Pagado	92,000.00

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
BALANCE GENERAL
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 31/12/2007

Cuenta Contable

Saldos

312.02	Aporte para Futuras Capitalizaciones	106,573.52	
312.03	Reserva de Valuación	1,217,586.58	
32	RESULTADOS		-133,197.48
322.01	Utilidad / Pérdida Acumulada	-172,816.02	
323.01	Utilidad / Pérdida Ejercicio	39,618.54	

Activo
2,326,260.44

Pasivo + Patrimonio
2,299,160.44

 Elaborado por

 Aprobado por

ANEXO N° 22

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Período: 01/Enero – 30/Junio 2007

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 30/06/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>	
41	INGRESOS OPERACIONALES		570,567.55
4111	VENTAS		578,887.62
4111.01	Exportaciones	574,464.76	
4111.02	Ventas Nacionales 12% IVA	4,422.86	
4115	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES		-8,320.07
4115.01	Desc. en Exportaciones Rosas	-8,320.07	
42	INGRESOS NO OPERACIONALES		48.27
4211	INGRESOS VARIOS		48.27
4211.03	Ingresos Financieros	48.27	
4211.04	Venta de Materiales y otros Tar 12%	0.00	
4211.05	Diferencia de Inventarios	0.00	
4211.09	Otros Ingresos	0.00	
51	COSTO DE PRODUCCION		382,649.88
5111	COMPRAS DE OTRAS PLANTACIONES		53,911.02
5111.01	Compra Flor de Terceros	21,298.00	
5111.02	Compra Flor de Verano	32,613.02	
5121	INSUMOS MAT. Y SERVICIOS DIRECTOS		110,637.96
5121.01	Abonos y Fertilizantes	29,006.89	
5121.02	Pesticidas	46,527.23	
5121.03	Agroquímicos de postcosecha y otros	625.72	
5121.04	Material de Empaque	34,478.12	
5131	MANO DE OBRA DIRECTA		101,445.55
5131.01	Salarios y Horas Extras	69,591.16	
5131.05	Bono de Fidelidad	1,835.02	
5131.06	Bonificación Navideña	0	
5131.07	Aporte Patronal IESS	7,853.18	
5131.08	Décimo Tercer Sueldo	5,624.77	
5131.09	Décimo Cuarto Sueldo	3,922.26	
5131.10	Vacaciones	142.23	
5131.11	Fondos de Reserva	4,708.24	
5131.12	Servicio de Alimentación	5,546.40	
5131.15	Higiene y Medicinas	18.64	
5131.16	Insumos Alimenticios	203.65	
5131.18	Mano de obra de terceros	0	
5131.20	Otros beneficios	0.00	
5131.22	Seguro de Vida, Salud	2,000.00	
5131.24	Uniformes	0.00	
5131.25	Transporte	0.00	
5132	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		57,007.47
5132.01	Depreciación Invernaderos	26,703.38	
5132.02	Depreciación Plantas	22,074.95	
5132.03	Amortización Regalías	8,229.15	
5141	MATERIALES INDIRECTOS		8,116.24
5141.02	Materiales Varios	7,291.70	
5141.04	Herramientas Pequeñas	301.54	
5141.05	Repuestos	523.00	
5142	MANO DE OBRA INDIRECTA		26,858.44
5142.01	Sueldos y Salarios y horas Extras	14,182.52	
5142.04	Bono de Fidelidad	184.50	
5142.05	Bonificación Navideña	0	
5142.06	Aporte Patronal IESS	1,259.68	
5142.07	Décimo Tercer Sueldo	863.99	
5142.08	Décimo Cuarto Sueldo	639.84	
5142.09	Vacaciones	0.00	
5142.10	Fondos de Reserva	776.22	
5142.11	Servicio de Alimentación	2,007.04	
5142.14	Higiene y Medicinas	149.70	
5142.15	Insumos Alimenticios	84.58	
5142.18	Mano de obra de terceros	0.00	

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 30/06/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>
142.20	Otros beneficios	0.00
142.22	Seguro de Vida, Salud	80.37
142.24	Uniformes	0.00
142.29	Servicios Agrícolas	330.00
142.30	Honorarios Prof. Pers. Nat	6,300.00
143	OTROS COSTOS INDIRECTOS	18,855.37
143.01	Mant. Maquinaria y Equipo	1,292.74
143.02	Mant. Edificios Instalac. Muebles y Enseres	1,851.52
143.03	Mant. Invernaderos	838.69
143.06	Mant. Finca	202.27
143.07	Luz	5,676.22
143.08	Servicios de Transporte y mensajería	1,436.40
143.09	Formularios, Suministros y Mat.	326.67
143.11	Telefono y Comunicaciones	157.41
143.12	Combustible	133.05
143.13	Lubricantes y Aditivos	0.00
143.15	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	43.40
143.16	Pruebas y muestras de Producción	6,897.00
144	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	5,817.83
144.01	Dep. Edificios e Instalaciones	4,385.08
144.02	Dep. maquinaria y Equipo	1,245.12
144.03	Dep. Equipo de oficina y enseres	81.39
144.05	Dep. Invernaderos	61.51
144.06	Dep. Plantas	44.72
51	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	132,377.70
111	GASTOS DE PERSONAL	19,466.99
111.01	Sueldos y Horas Extras	9,626.55
111.06	Bonificación Navideña	0.00
111.07	Aporte Patronal IESS	1,671.99
111.08	Décimo Tercer Sueldo	4,490.97
111.09	Décimo Cuarto Sueldo	950.14
111.10	Vacaciones	0.00
111.11	Fondos de Reserva	877.64
111.12	Servicios de Alimentación	592.27
111.15	Higiene y Medicinas	252.60
111.16	Insumos Alimenticios	28.11
111.20	Otros beneficios	150.71
111.21	Indemnizaciones y Desahucios	733.35
111.22	Seguro de Vida, Salud	92.66
111.25	Transporte	0.00
112	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	37,774.95
112.01	Dep. Edificios e Instalaciones	6,748.50
112.02	Dep. Equipo de oficina y enseres	1,543.84
112.10	Amortización Diferidos	25560.69
112.20	Gto. Clientes Incobrables	3921.92
113	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	18,030.75
113.01	Honorarios Prof. Pers. Nat.	10,117.50
113.02	Honorarios Prof. Sociedades	5,417.40
113.03	Hon. Notarios y Reg. Prop	92.63
113.05	Gastos de Gestión	1,590.44
113.07	Servicio de Transp y Mensajería	768.18
113.08	Combustibles	44.60
114	GASTOS GENERALES	7,542.76
114.02	Formularios, Suministros y Mat.	1,427.63
114.03	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	1,215.69
114.04	Afiliaciones y membresías	1,105.00
114.06	Mantenimiento Equipos de oficina	33.13
114.09	Luz	2,139.17
114.10	Telefono y Comunicaciones	1,406.14
114.19	Reposición de Gastos	216.00

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

laborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 30/06/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>
115	IMPUESTOS	2,155.04
115.01	Super de Compañías	0.00
115.02	Patentes e imp. Municipales	0.00
115.04	Suscripciones y contribuciones	55.00
115.05	15% ICE y otros impuestos	246.92
115.10	Gasto IVA	1,853.12
121	GASTOS DE PERSONAL VENTAS	19,328.48
121.01	Sueldos, Salarios y Horas Extras	8,771.84
121.06	Bonificación Navideña	0
121.07	Aporte Patronal IESS	2,827.36
121.08	Décimo Tercer Sueldo	1,567.38
121.09	Décimo Cuarto Sueldo	1,819.92
121.11	Fondos de Reserva	904.58
121.12	Servicios de Alimentación	618.69
121.16	Insumos Alimenticios	128.11
121.17	Reembolso de Gastos	167.60
121.20	Otros beneficios	0.00
121.23	Seguro de Vida, Salud	2,000.00
121.25	Transporte	523.00
122	OTROS GASTOS DE VENTAS	1,292.24
122.01	Honor y Comisiones personas Naturales	1,292.24
123	GASTOS DE DISTRIBUCION	26,493.92
123.01	Formularios, Suministros y Mat.	2,775.76
123.02	Servicios de Transporte y mensajería	9,582.41
123.03	Tramites de FUES	4,477.54
123.05	Luz	1,892.07
123.07	Mant. Edif. Enseres y Equipos Ofi	2,440.00
123.08	Telefono y Comunicaciones	4,788.52
123.11	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	537.62
124	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	292.57
124.02	Dep. Equipos de Oficina y Enseres	292.57
71	GASTOS FINANCIEROS	4,023.04
121	GASTOS BANCACRIOS Y OTROS	4,023.04
121.02	Gastos Bancarios	4,023.04
72	OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	18,929.97
211	OTROS EGRESOS	18,929.97
211.01	Gastos no Deducibles	18,673.97
211.03	Costo de Venta de Materiales y Otros	256.00
Utilidad del Ejercicio:		32,635.23

Elaborado por

Aprobado por

ANEXO N° 23

ESTADO DE *PÉRDIDAS Y* *GANANCIAS*

Período: 01/Julio – 31/Diciembre 2007

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/07/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>	
41	INGRESOS OPERACIONALES		522,588.95
4111	VENTAS		538,837.15
4111.01	Exportaciones	534,304.82	
4111.02	Ventas Nacionales 12% IVA	4,532.33	
4115	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES		-16,248.20
4115.01	Desc. en Exportaciones Rosas	-16,248.20	
42	INGRESOS NO OPERACIONALES		2,932.33
4211	INGRESOS VARIOS		2,932.33
4211.03	Ingresos Financieros	175.87	
4211.04	Venta de Materiales y otros Tar 12%	41.21	
4211.05	Diferencia de Inventarios	155.25	
4211.09	Otros Ingresos	2,560.00	
51	COSTO DE PRODUCCION		327,755.22
5111	COMPRAS DE OTRAS PLANTACIONES		0.00
5111.01	Compra Flor de Terceros	0.00	
5111.02	Compra Flor de Verano	0.00	
5121	INSUMOS MAT. Y SERVICIOS DIRECTOS		68,630.05
5121.01	Abonos y Fertilizantes	16,985.03	
5121.02	Pesticidas	27,174.29	
5121.03	Agroquimicos de postcosecha y otros	4,390.52	
5121.04	Material de Empaque	20,080.21	
5131	MANO DE OBRA DIRECTA		102,406.82
5131.01	Salarios y Horas Extras	60,700.53	
5131.05	Bono de Fidelidad	1,401.52	
5131.06	Bonificación Navideña	3077.53	
5131.07	Aporte Patronal IESS	7,558.29	
5131.08	Décimo Tercer Sueldo	5,853.54	
5131.09	Décimo Cuarto Sueldo	4,953.16	
5131.10	Vacaciones	105.94	
5131.11	Fondos de Reserva	4,099.57	
5131.12	Servicio de Alimentación	6,668.25	
5131.15	Higiene y Medicinas	2.18	
5131.16	Insumos Alimenticios	580.82	
5131.18	Mano de obra de terceros	2579.96	
5131.20	Otros beneficios	2,026.30	
5131.22	Seguro de Vida, Salud	874.72	
5131.24	Uniformes	1,913.45	
5131.25	Transporte	11.06	
5132	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		57,007.47
5132.01	Depreciación Invernaderos	26,703.38	
5132.02	Depreciación Plantas	22,074.95	
5132.03	Amortizacion Regalias	8,229.15	
5141	MATERIALES INDIRECTOS		13,412.97
5141.02	Materiales Varios	8,191.39	
5141.04	Herramientas Pequeñas	5,087.42	
5141.05	Repuestos	134.16	
5142	MANO DE OBRA INDIRECTA		39,249.77
5142.01	Sueldos y Salarios y horas Extras	8,786.18	
5142.04	Bono de Fidelidad	328.50	
5142.05	Bonificación Navideña	18214.2	
5142.06	Aporte Patronal IESS	1,119.76	
5142.07	Décimo Tercer Sueldo	2,258.15	
5142.08	Décimo Cuarto Sueldo	717.98	
5142.09	Vacaciones	100.87	
5142.10	Fondos de Reserva	753.81	
5142.11	Servicio de Alimentación	163.87	
5142.14	Higiene y Medicinas	321.82	
5142.15	Insumos Alimenticios	83.88	

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/07/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>	
5142.18	Mano de obra de terceros	503.00	
5142.20	Otros beneficios	311.10	
5142.22	Seguro de Vida, Salud	224.58	
5142.24	Uniformes	112.07	
5142.29	Servicios Agrícolas	0.00	
5142.30	Honorarios Prof. Pers. Nat	5,250.00	
5143	OTROS COSTOS INDIRECTOS		39,300.96
5143.01	Mant. Maquinaria y Equipo	3,713.72	
5143.02	Mant. Edificios Instalac. Muebles y Enseres	2,743.87	
5143.03	Mant. Invernaderos	944.85	
5143.06	Mant. Finca	17.60	
5143.07	Luz	5,516.07	
5143.08	Servicios de Transporte y mensajería	1,836.45	
5143.09	Formularios, Suministros y Mat.	315.30	
5143.11	Telefono y Comunicaciones	2,356.00	
5143.12	Combustible	180.63	
5143.13	Lubricantes y Aditivos	462.46	
5143.15	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	523.00	
5143.16	Pruebas y muestras de Producción	20,691.01	
5144	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		7,747.19
5144.01	Dep. Edificios e Instalaciones	7,333.42	
5144.02	Dep. maquinaria y Equipo	285.81	
5144.03	Dep. Equipo de oficina y enseres	21.72	
5144.05	Dep. Invernaderos	61.51	
5144.06	Dep. Plantas	44.72	
61	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		176,846.22
6111	GASTOS DE PERSONAL		25,759.60
6111.01	Sueldos y Horas Extras	11,103.66	
6111.06	Bonificación Navideña	8,873.57	
6111.07	Aporte Patronal IESS	1,087.23	
6111.08	Décimo Tercer Sueldo	1,408.41	
6111.09	Décimo Cuarto Sueldo	551.26	
6111.10	Vacaciones	756.42	
6111.11	Fondos de Reserva	384.85	
6111.12	Servicios de Alimentación	603.86	
6111.15	Higiene y Medicinas	0.00	
6111.16	Insumos Alimenticios	61.02	
6111.20	Otros beneficios	0	
6111.21	Indemnizaciones y Desahucios	0	
6111.22	Seguro de Vida, Salud	0	
6111.25	Transporte	929.32	
6112	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		87,543.06
6112.01	Dep. Edificios e Instalaciones	6,748.50	
6112.02	Dep. Equipo de oficina y enseres	271.12	
6112.10	Amortización Diferidos	76601.52	
6112.20	Gto. Clientes Incobrables	3921.92	
6113	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION		21,784.27
6113.01	Honorarios Prof. Pers. Nat.	7,953.37	
6113.02	Honorarios Prof. Sociedades	7,696.66	
6113.03	Hon. Notarios y Reg. Prop	7.14	
6113.05	Gastos de Gestión	5,953.77	
6113.07	Servicio de Transp y Mensajería	164.41	
6113.08	Combustibles	8.92	
6114	GASTOS GENERALES		7,663.61
6114.02	Formularios, Suministros y Mat.	689.37	
6114.03	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	66.77	
6114.04	Afiliaciones y membresías	1,340.00	
6114.06	Mantenimiento Equipos de oficina	734.59	
6114.09	Luz	2,109.12	

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/07/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>
6114.10	Telefono y Comunicaciones	2,004.05
6114.19	Reposición de Gastos	719.71
6115	IMPUESTOS	6,611.06
6115.01	Super de Compañías	1,337.55
6115.02	Patentes e imp. Municipales	980.27
6115.04	Suscripciones y contribuciones	60.00
6115.05	15% ICE y otros impuestos	164.21
6115.10	Gasto IVA	4,069.03
6121	GASTOS DE PERSONAL VENTAS	12,778.81
6121.01	Sueldos, Salarios y Horas Extras	6,827.94
6121.06	Bonificación Navideña	1160.82
6121.07	Aporte Patronal IESS	822.33
6121.08	Décimo Tercer Sueldo	1,269.44
6121.09	Décimo Cuarto Sueldo	394.42
6121.11	Fondos de Reserva	494.22
6121.12	Servicios de Alimentación	464.96
6121.16	Insumos Alimenticios	44.73
6121.17	Reembolso de Gastos	533.32
6121.20	Otros beneficios	55.58
6121.23	Seguro de Vida, Salud	57.87
6121.25	Transporte	653.18
6122	OTROS GASTOS DE VENTAS	2,317.96
6122.01	Honor y Comisiones personas Naturales	2,317.96
6123	GASTOS DE DISTRIBUCION	12,216.40
6123.01	Formularios, Suministros y Mat.	992.87
6123.02	Servicios de Transporte y mensajería	3,354.09
6123.03	Tramites de FUES	842.50
6123.05	Luz	1,838.70
6123.07	Mant. Edif. Enseres y Equipos Ofi	318.45
6123.08	Telefono y Comunicaciones	4,805.03
6123.11	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	64.76
6124	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	171.45
6124.02	Dep. Equipos de Oficina y Enseres	171.45
71	GASTOS FINANCIEROS	2,618.16
7121	GASTOS BANCARIOS Y OTROS	2,618.16
7121.02	Gastos Bancarios	2,618.16
72	OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES	11,318.37
7211	OTROS EGRESOS	11,318.37
7211.01	Gastos no Deducibles	11,177.14
7211.03	Costo de Venta de Materiales y Otros	141.23
Utilidad del Ejercicio:		6,983.31

Elaborado por

Aprobado por

ANEXO N° 24

ESTADO DE *PERDIDAS Y* *GANANCIAS* *ROSESUCCESS*

Período: 01/Enero – 31/Diciembre 2007

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

laborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>
1	INGRESOS OPERACIONALES	1,093,156.50
111	VENTAS	1,117,724.77
111.01	Exportaciones	1,108,769.58
111.02	Ventas Nacionales 12% IVA	8,955.19
115	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	-24,568.27
115.01	Desc. en Exportaciones Rosas	-24,568.27
2	INGRESOS NO OPERACIONALES	2,980.60
211	INGRESOS VARIOS	2,980.60
211.03	Ingresos Financieros	224.14
211.04	Venta de Materiales y otros Tar 12%	41.21
211.05	Diferencia de Inventarios	155.25
211.09	Otros Ingresos	2,560.00
31	COSTO DE PRODUCCION	710,405.10
111	COMPRAS DE OTRAS PLANTACIONES	53,911.02
111.01	Compra Flor de Terceros	21,298.00
111.02	Compra Flor de Verano	32,613.02
121	INSUMOS MAT. Y SERVICIOS DIRECTOS	179,268.01
121.01	Abonos y Fertilizantes	45,991.92
121.02	Pesticidas	73,701.52
121.03	Agroquimicos de postcosecha y otros	5,016.24
121.04	Material de Empaque	54,558.33
131	MANO DE OBRA DIRECTA	203,852.37
131.01	Salarios y Horas Extras	130,291.69
131.05	Bono de Fidelidad	3,236.54
131.06	Bonificación Navideña	3,077.53
131.07	Aporte Patronal IESS	15,411.47
131.08	Décimo Tercer Sueldo	11,478.31
131.09	Décimo Cuarto Sueldo	8,875.42
131.10	Vacaciones	248.17
131.11	Fondos de Reserva	8,807.81
131.12	Servicio de Alimentación	12,214.65
131.15	Higiene y Medicinas	20.82
131.16	Insumos Alimenticios	784.47
131.18	Mano de obra de terceros	2,579.96
131.20	Otros beneficios	2,026.30
131.22	Seguro de Vida, Salud	2,874.72
131.24	Uniformes	1,913.45
131.25	Transporte	11.06
132	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	114,014.94
132.01	Depreciación Invernaderos	53,406.76
132.02	Depreciación Plantas	44,149.89
132.03	Amortizacion Regalias	16,458.29
141	MATERIALES INDIRECTOS	21,529.21
141.02	Materiales Varios	15,483.09
141.04	Herramientas Pequeñas	5,388.96
141.05	Repuestos	657.16
142	MANO DE OBRA INDIRECTA	66,108.21
142.01	Sueldos y Salarios y horas Extras	22,968.70
142.04	Bono de Fidelidad	513.00
142.05	Bonificación Navideña	18,214.20
142.06	Aporte Patronal IESS	2,379.44
142.07	Décimo Tercer Sueldo	3,122.14
142.08	Décimo Cuarto Sueldo	1,357.82
142.09	Vacaciones	100.87
142.10	Fondos de Reserva	1,530.03
142.11	Servicio de Alimentación	2,170.91
142.14	Higiene y Medicinas	471.52
142.15	Insumos Alimenticios	168.46

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

laborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>	
142.18	Mano de obra de terceros	503.00	
142.20	Otros beneficios	311.10	
142.22	Seguro de Vida, Salud	304.95	
142.24	Uniformes	112.07	
142.29	Servicios Agrícolas	330.00	
142.30	Honorarios Prof. Pers. Nat	11,550.00	
143	OTROS COSTOS INDIRECTOS		58,156.33
143.01	Mant. Maquinaria y Equipo	5,006.46	
143.02	Mant. Edificios Instalac. Muebles y Enseres	4,595.39	
143.03	Mant. Invernaderos	1,783.54	
143.06	Mant. Finca	219.87	
143.07	Luz	11,192.29	
143.08	Servicios de Transporte y mensajería	3,272.85	
143.09	Formularios, Suministros y Mat.	641.97	
143.11	Telefono y Comunicaciones	2,513.41	
143.12	Combustible	313.68	
143.13	Lubricantes y Aditivos	462.46	
143.15	Cafetería, Refrigerios y Art. Limpieza	566.40	
143.16	Pruebas y muestras de Producción	27,588.01	
144	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		13,565.01
144.01	Dep. Edificios e Instalaciones	11,718.50	
144.02	Dep. maquinaria y Equipo	1,530.93	
144.03	Dep. Equipo de oficina y enseres	103.11	
144.05	Dep. Invernaderos	123.02	
144.06	Dep. Plantas	89.45	
51	GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		309,223.92
111	GASTOS DE PERSONAL		45,226.59
111.01	Sueldos y Horas Extras	20,730.21	
111.06	Bonificación Navideña	8,873.57	
111.07	Aporte Patronal IESS	2,759.22	
111.08	Décimo Tercer Sueldo	5,899.38	
111.09	Décimo Cuarto Sueldo	1,501.40	
111.10	Vacaciones	756.42	
111.11	Fondos de Reserva	1,262.49	
111.12	Servicios de Alimentación	1,196.13	
111.15	Higiene y Medicinas	252.60	
111.16	Insumos Alimenticios	89.13	
111.20	Otros beneficios	150.71	
111.21	Indemnizaciones y Desahucios	733.35	
111.22	Seguro de Vida, Salud	92.66	
111.25	Transporte	929.32	
112	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		125,318.01
112.01	Dep. Edificios e Instalaciones	13,497.00	
112.02	Dep. Equipo de oficina y enseres	1,814.96	
112.10	Amortización Diferidos	102,162.21	
112.20	Gto. Clientes Incobrables	7,843.84	
113	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION		39,815.02
113.01	Honorarios Prof. Pers. Nat.	18,070.87	
113.02	Honorarios Prof. Sociedades	13,114.06	
113.03	Hon. Notarios y Reg. Prop	99.77	
113.05	Gastos de Gestión	7,544.21	
113.07	Servicio de Transp y Mensajería	932.59	
113.08	Combustibles	53.52	
114	GASTOS GENERALES		15,206.37
114.02	Formularios, Suministros y Mat.	2,117.00	
114.03	Cafetería, Refrigerios y Art. Limpieza	1,282.46	
114.04	Afiliaciones y membresías	2,445.00	
114.06	Mantenimiento Equipos de oficina	767.72	
114.09	Luz	4,248.29	

ROSE SUCCESS CÍA. LTDA. 2007
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
MONEDA NACIONAL

Elaborado el: 30/10/2009

Desde: 01/01/2007

Hasta: 31/12/2007

<i>Cuenta Contable</i>		<i>Saldos</i>	
6114.10	Telefono y Comunicaciones	3,410.19	
6114.19	Reposición de Gastos	935.71	
6115	IMPUESTOS		8,766.10
6115.01	Super de Compañías	1,337.55	
6115.02	Patentes e imp. Municipales	980.27	
6115.04	Suscripciones y contribuciones	115.00	
6115.05	15% ICE y otros impuestos	411.13	
6115.10	Gasto IVA	5,922.15	
6121	GASTOS DE PERSONAL VENTAS		32,107.29
6121.01	Sueldos, Salarios y Horas Extras	15,599.78	
6121.06	Bonificación Navideña	1,160.82	
6121.07	Aporte Patronal IESS	3,649.69	
6121.08	Décimo Tercer Sueldo	2,836.82	
6121.09	Décimo Cuarto Sueldo	2,214.34	
6121.11	Fondos de Reserva	1,398.80	
6121.12	Servicios de Alimentación	1,083.65	
6121.16	Insumos Alimenticios	172.84	
6121.17	Reembolso de Gastos	700.92	
6121.20	Otros beneficios	55.58	
6121.23	Seguro de Vida, Salud	2,057.87	
6121.25	Transporte	1,176.18	
5122	OTROS GASTOS DE VENTAS		3,610.20
5122.01	Honor y Comisiones personas Naturales	3,610.20	
5123	GASTOS DE DISTRIBUCION		38,710.32
5123.01	Formularios, Suministros y Mat.	3,768.63	
5123.02	Servicios de Transporte y mensajería	12,936.50	
5123.03	Tramites de FUES	5,320.04	
5123.05	Luz	3,730.77	
5123.07	Mant. Edif. Enseres y Equipos Ofi	2,758.45	
5123.08	Telefono y Comunicaciones	9,593.55	
5123.11	Cafeteria, Refrigerios y Art. Limpieza	602.38	
5124	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		464.02
5124.02	Dep. Equipos de Oficina y Enseres	464.02	
71	GASTOS FINANCIEROS		6,641.20
7121	GASTOS BANCACRIOS Y OTROS		6,641.20
7121.02	Gastos Bancarios	6,641.20	
72	OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES		30,248.34
7211	OTROS EGRESOS		30,248.34
7211.01	Gastos no Deducibles	29,851.11	
7211.03	Costo de Venta de Materiales y Otros	397.23	
Utilidad del Ejercicio:			39,618.54

Elaborado por

Aprobado por