



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA AUSTROROSAS CIA. LTDA.
PARA EL PERÍODO ENERO – JUNIO DE 2010

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.
CONTADOR PUBLICO AUDITOR

AUTORA: MARIA CECILIA CUADRADO COBOS

DIRECTORA: MGS. GRACIELA CASTRO IÑIGUEZ

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2010

Certificación

Mgs. Graciela Castro Iñiguez

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por la estudiante María Cecilia Cuadrado Cobos, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, diciembre de 2010.

f)

Declaración y cesión de derechos

Yo, María Cecilia Cuadrado Cobos, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f) Ma. Cecilia Cuadrado

C.I. 060322547-5

Autoría

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Ma. Cecilia Cuadrado C.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Felipe, mi esposo y a mi hija Ariana, por la confianza y el apoyo que me brindaron en todo momento.

Ma. Cecilia Cuadrado Cobos

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme llegar a la culminación de mi carrera.

A mi madre por el amor y sacrificio prodigados hacia mi, desde siempre.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por darme la oportunidad de superarme profesionalmente. De manera muy especial a la Mgs. Graciela Castro Iñiguez por haber guiado y orientado el presente trabajo.

A la empresa Austrorosas Cía. Ltda., por facilitarme la información necesaria para realizar esta práctica.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera hicieron posible el logro de esta meta.

La autora.

Índice de contenidos

Certificación	i
Declaración y cesión de derechos	ii
Autoría.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen ejecutivo	viii
CAPÍTULO I	2
1 ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Misión y Visión de la empresa.....	2
1.2 Base legal.....	2
1.3 Organigrama.....	3
1.4 Actividad principal.....	4
1.5 Funcionarios principales.....	4
CAPÍTULO II	6
2 MARCO CONCEPTUAL	6
2.1 Auditoría de gestión	6
2.1.1 Concepto	6
2.1.2 Objetivos	6
2.1.3 Alcance	7
2.1.4 Fases	8
CAPÍTULO III	28
3 EJECUCIÓN.....	28

3.1	FASE I.....	28
3.1.1	ORDEN DE TRABAJO	28
3.1.2	NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	30
3.1.3	VISITA PREVIA.....	31
3.2	FASE II.....	38
3.2.1	MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN	38
3.3	FASE III.....	53
3.3.1	APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS	53
3.3.2	PAPELES DE TRABAJO	64
3.4	FASE IV.....	72
3.4.1	CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL	72
3.4.2	PRESENTACIÓN DEL INFORME	73
3.4.3	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	74
3.4.4	INFORME FINAL.....	79
3.5	FASE V.....	91
3.5.1	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES.....	91
	Bibliografía	92
	Conclusiones	93
	Recomendaciones	94

Resumen ejecutivo

La presente tesis consiste en un examen a la gestión administrativa de la empresa Austrorosas Cía. Ltda.

El objetivo principal es optimizar la gestión de la entidad promoviendo un uso eficaz, eficiente y económico de los recursos.

El trabajo se desarrolla en tres capítulos, el primero aborda información introductoria de la empresa, como es la misión, visión, base legal, estructura orgánica y funcionarios principales.

El segundo capítulo contiene toda la información teórica indispensable para el desarrollo del presente trabajo, se expone el concepto de Auditoría de Gestión, la descripción de cada una de las fases del examen.

En el tercer capítulo se aplican todas las definiciones expuestas en el capítulo anterior, se ejecuta propiamente el examen, los componentes que se analizaron fueron el sistema de compras, el de ventas y cobranzas, el de producción y el de recursos humanos.

Como resultado de la aplicación de los programas de auditoría, se obtuvo lo siguiente:

- El requerimiento de materiales no es oportuno, por esta razón se recomienda establecer un mejor control sobre el funcionamiento de la Bodega. Gerencia Técnica y Producción deben fijar los stocks a mantenerse en Bodega para evitar que el proceso productivo se vea afectado por falta de insumos.
- El proceso de compras no se documenta debidamente, por lo que se debería incluir en el flujograma del proceso de compras los documentos que deben elaborarse en cada paso e incrementar el control interno, para verificar su cumplimiento.
- El control de calidad en la flor de exportación no es eficiente, ante lo cual recomiendo establecer un programa de control de calidad para la flor, en el que estén fijados los estándares requeridos y nombrar a un supervisor para que vigile celosamente este aspecto.
- La recuperación de cartera no es eficaz, sería conveniente que se estudie mejor la información de los clientes antes de concederles créditos, enviarles mensualmente estados de cuenta, hacer un seguimiento de que pasó con cada despacho para determinar con precisión en donde se presentó la inconformidad y darle una solución.

- El nivel de producción no es óptimo, para corregir progresivamente este problema recomiendo poner énfasis en los controles de cada fase del proceso productivo, existe ya un supervisor para el desempeño, ese supervisor deberá recibir la capacitación adecuada para efectuar conjuntamente supervisión de desempeño y control de calidad, permitiendo así determinar en donde están los problemas y tomar medidas correctivas inmediatas.
- No existe un Manual de Procedimientos, la administración de la empresa con los supervisores de cada área deberá elaborar un Manual de Procedimientos y Funciones, que abarque todos los puestos en todas las áreas de la empresa. Este Manual deberá ser difundido entre todo el personal siendo primordial verificar que el personal lo conozca y lo entienda, pues caso contrario de nada servirá.
- Falta de capacitaciones al personal, los problemas de calidad podrían corregirse diseñando un programa de capacitaciones, los directivos de la empresa analizarán como se pueden costearlas y se deberá empezar por las áreas más críticas, Empaque podría ser la sección con la que se arranque, pues es en donde se trabaja con los bunchs listos para exportar, sin olvidar realizar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para verificar si están resultando provechosas.
- La empresa no cuenta con un sistema de incentivos para el personal, y es muy importante diseñar un plan de incentivos que involucre a todo el personal operativo de la empresa, el rendimiento y la productividad se incrementará notablemente, pues el personal sabrá que a fin de mes recibirá un estímulo económico si se ha destacado en su trabajo, se desarrollará una sana competencia si todos los trabajadores saben que pueden obtener el incentivo, no como actualmente que lo reciben solo los supervisores.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES Y BASE LEGAL DE LA EMPRESA

1.1 Misión y Visión de la empresa

Misión

La empresa Austrorosas Cía. Ltda., se dedica a la agroindustria, la floricultura, el establecimiento de plantaciones y cultivos de productos tradicionales o no tradicionales destinados a su comercialización y/o a la exportación.

Visión

Mantenerse en el mercado y consolidarse como una empresa líder en calidad y comercialización que garantice la preferencia de sus clientes y permita alcanzar a la compañía un desenvolvimiento sobre su punto de equilibrio.

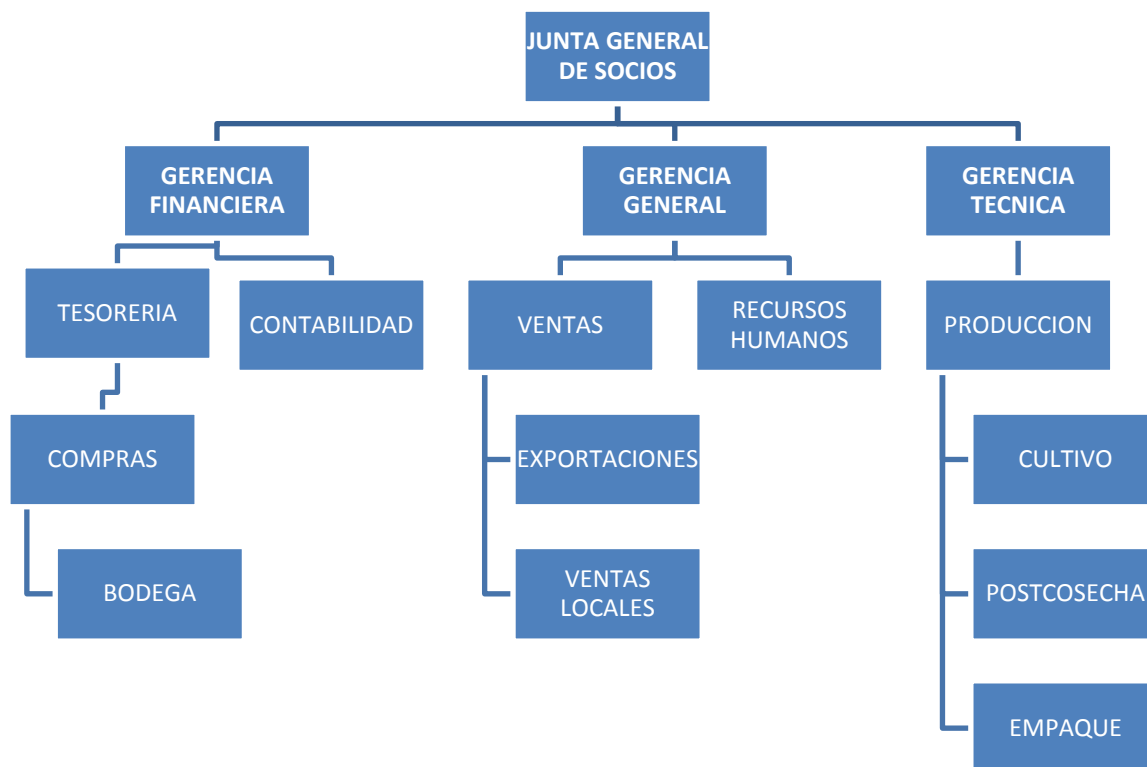
1.2 Base legal

La compañía Austrorosas Cía. Ltda., se constituyó el 30 de abril de 1996 ante el Notario Segundo del Cantón Cuenca y se aprobó mediante Resolución de la Intendencia de Compañías, que transcrita es como sigue:

“RESOLUCIÓN N° 96-3-2-1-122.- CESAR TORAL VAZQUEZ, INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA.- CONSIDERANDO:.- QUE el 13 de Mayo de 1996 se han presentado a este Despacho, juntamente con la solicitud para su aprobación, tres testimonios de la escritura pública y de constitución de la compañía “AUSTROROSAS CIA. LTDA.” otorgada el 30 de Abril de 1996 ante la Notario Segundo Suplente del Cantón Cuenca,.- QUE la compañía se halla afiliada a la Cámara de Agricultura de la III Zona bajo el 00023;.- QUE el Departamento Jurídico de Compañías y de Valores ha emitido el informe favorable para la aprobación solicitada;.- En uso de las atribuciones conferidas por el señor Superintendente de Compañías mediante Resolución N° ADM-95-

144 de 24 de julio de 1995,- RESUELVE:- ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía “AUSTROROSAS CIA. LTDA.”, con domicilio en la ciudad de Cuenca, en los términos constantes en la referida escritura pública; y disponer que un extracto de la citada escritura se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Cuenca. Un ejemplar de la publicación deberá entregarse a este Despacho.- ARTÍCULO SEGUNDO.- DISPONER: a) que el señor Notario Segundo del Cantón Cuenca tome nota al margen de la matriz de la escritura pública que se aprueba, del contenido de la presente Resolución, y sienta en las copias de la escritura que se acompañan la pertinente razón de lo actuado; y, b) que el señor Registrador Mercantil del Cantón Cuenca inscriba la referida escritura pública juntamente con esta Resolución y sienta en las copias de la escritura y Resolución que se acompañan, la correspondiente razón del cumplimiento de lo mandado.- COMUNÍQUESE.- DADA y firmada en la Superintendencia de Compañías de Cuenca, a 13 de Mayo de 1996.- f) Dr. César Toral Vázquez, INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA.”

1.3 Organigrama



Fuente: Austrorosas Cía. Ltda.

1.4 Actividad principal

La empresa Austrorosas Cía. Ltda., se dedica al cultivo de plantaciones de rosas, con fines de exportación, sin embargo también vende en el mercado local en pequeñas cantidades.

La finca en la que la empresa funciona se encuentra en el cantón Paute.

1.5 Funcionarios principales

La Junta General de Socios está conformada por cuatro socios, la dirige el presidente de la compañía.

El Gerente General ejerce la representación legal de la compañía, tiene bajo su responsabilidad el departamento de Ventas y el de Recursos Humanos.

El Departamento de Ventas se encarga de las exportaciones y las ventas locales.

El Gerente Financiero está a cargo de los departamentos de Tesorería y Contabilidad.

El Gerente Técnico está encargado de supervisar el departamento de Producción, y dentro de éste Cultivo, Postcosecha y Empaque.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Auditoría de gestión

Concepto

La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.

Objetivos

- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con las normas y disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia y valoración de costos, y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- 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.

- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad.

Alcance

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

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

Fases

2.1.4.1 *Conocimiento preliminar*

En esta fase se trata de obtener de la entidad un conocimiento integral, que permita una adecuada planificación, ejecución y desarrollo de la auditoría.

Las principales actividades en esta fase son:

- Realizar una visita previa a la entidad.

Permite conocer el desarrollo de las actividades y operaciones y ayuda a determinar el riesgo inherente.

- Efectuar una revisión de los archivos.

Analiza los papeles de trabajo de auditorías anteriores y archivos relacionados a la empresa.

- Determinar indicadores.

Los indicadores de gestión, constituyen puntos de referencia que posteriormente se los podrá comparar con los resultados reales de las operaciones, y determinar si son superiores, similares o inferiores a las expectativas.

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

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional, permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección.

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos

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

Para la aplicación en la auditoría de gestión, se requiere del conocimiento e interpretación de los siguientes parámetros: economía, eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

Economía, se define como el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible.

Eficiencia, está dada por la relación entre los bienes adquiridos y el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

Eficacia, se define como la relación entre los productos generados y los objetivos y metas programados.

Calidad, se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente.

Impacto, es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental de los productos o servicios prestados.

- Detectar el FODA.

El análisis FODA es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.

- Evaluar la estructura del control interno.

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de Administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones

- ✓ Confiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

- El control interno es un proceso, un medio para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno lo realizan individuos, que no se trata únicamente de manuales, políticas, documentos y formularios.
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.
- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de control interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que está lográndose. El concepto moderno de control interno discurre por componentes y diversos elementos que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.

Los sistemas de control interno operan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- ✓ Que disponen de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- ✓ Que se preparan en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- ✓ Que se cumplen las normas constitucionales, legales y secundarias.

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional.
 - Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas.
- Definir los objetivos y estrategia general de la auditoría.

El auditor debe definir los objetivos de la auditoría, para lo cual es menester que identifique las áreas a auditar y lo que se propone alcanzar.

La estrategia de auditoría es el proceso que establece el Auditor para vincular el entendimiento de la entidad con la concentración del trabajo de auditoría.

La estrategia de auditoría debe identificar los riesgos que afronta la entidad, los objetivos críticos de auditoría, una idea general del control interno, para confirmar la factibilidad de un enfoque de auditoría basado en sistemas con respecto a las transacciones rutinarias.

2.1.4.2 Planificación

El objetivo fundamental de esta fase es diseñar estrategias para lograr resultados exitosos, respecto a las potenciales áreas críticas de la entidad.

Las actividades a cumplir en esta fase son:

- Análisis de información y documentación

Para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación del control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.

- Evaluación del control interno por componentes

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. El control interno tiene cinco componentes: 1) entorno de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control, 4) información y comunicación y 5) supervisión.

ENTORNO DE CONTROL

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo

tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- Integridad y valores éticos.- se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una “cultura corporativa” expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- Autoridad y responsabilidad.- comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.
- Estructura organizacional.- proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos, para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.
- Políticas de personal.- se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

EVALUACIÓN DEL RIESGO

Es una actividad que debe practicar la dirección de cada entidad para conocer los riesgos con los que se enfrenta, debe fijar objetivos para funcionar en forma coordinada y también establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad debe hacer frente a riesgos tanto de origen interno como externo, que deben ser evaluados, para lo cual los objetivos de cada nivel de la organización deben ser coherentes entre si. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base de la cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad, este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios y obras, no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad, no obstante, compete a la dirección determinar cual es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Identificación de los objetivos del control interno
- Identificación de los riesgos internos y externos
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
- Evaluación del medio ambiente
- Identificación de los objetivos del control interno

La identificación de los riesgos debe ser a nivel de la entidad, considerando los siguientes factores:

- a) Externos.- los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.
- b) Internos.- los daños en sistemas informáticos, la calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad y otros.

Una vez identificados los riesgos de la entidad por actividades cabe un análisis cuyo proceso incluye:

- Una estimación de la importancia del riesgo
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo

- Un análisis de cómo ha de solventarse el riesgo señalando las medidas que deben adoptarse.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización y comprenden una serie de actividades como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, etc., son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- ✓ Políticas para el logro de objetivos.
- ✓ Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- ✓ Diseño de las actividades de control.

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

- Análisis efectuados por la dirección.- los resultados se comparan con los presupuestos y con resultados de años anteriores para evaluar en que medida se están alcanzando los objetivos.
- Gestión directa de funciones por actividades.- los responsables de las diversas funciones revisan los informes de los resultados alcanzados.
- Proceso de información.- se realizan controles para verificar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- Controles físicos.- los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas.
- Indicadores de rendimiento.- el análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas.
- Segregación de funciones.- con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Todas las entidades han de obtener información relevante, de tipo operacional, financiera, de cumplimiento, que posibiliten la dirección y el control y de otro tipo relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos.

Esta información debe ser relevante para la gestión de la entidad y debe llegar en la forma y plazo adecuados y oportunos.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos, la calidad de la información afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

La información generada por el sistema debe ser completa, oportuna, actualizada, exacta y accesible.

En cuanto a comunicación, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de modo que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operaciones, de información financiera o de cumplimiento.

La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir claro el mensaje desde la alta dirección, asegurando la eficacia en la comunicación. La comunicación externa debe también ser eficaz.

SUPERVISIÓN

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno que aplica tiene la

capacidad de reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades o mediante la combinación de ambas. Los elementos que conforman el monitoreo son:

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:

- ✓ Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- ✓ Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- ✓ Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- ✓ Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- ✓ Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- ✓ Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficiencia de los controles.
- ✓ Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad.

Para la evaluación del control interno existen los siguientes métodos, que pueden utilizarse solos o haciendo una combinación de los mismos:

- ✓ Cédulas descriptivas

Transcriben en papeles de trabajo, los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta el origen de cada documento y registro en el sistema, la indicación de procedimientos de control, tales como separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones y verificaciones internas.

✓ Cuestionarios

Contienen un conjunto de preguntas orientadas a verificar el cumplimiento de las Normas de Control Interno. Las preguntas deben ser contestadas por los responsables de cada campo.

Es importante que a más de las respuestas, se haga constar explicaciones adicionales, pues es menester obtener el mayor número posible de evidencias, con el objeto de confirmar la veracidad de las respuestas dadas.

La correcta aplicación de los cuestionarios de control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones.

✓ Diagramas de flujo

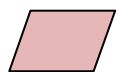
Describen gráfica y objetivamente la estructura del control interno, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método tiene ventajas frente a los demás, por cuanto permite efectuar un revelamiento del control interno, siguiendo una secuencia lógica y ordenada, evidenciando las debilidades y fortalezas, resaltando la ausencia de adecuados controles.

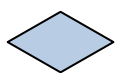
La simbología de un flujograma es la siguiente:



OPERACIÓN MANUAL Actividad inmediata a ejecutar, significa hacer algo, llenar un documento, etc.



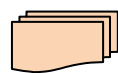
OPERACIÓN ELECTRÓNICA Similar a la anterior, esta es con la ayuda del procesador.



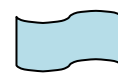
DECISIÓN Control o toma de decisiones que determina caminos alternativos.



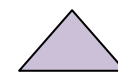
DOCUMENTO Se utiliza para representar un documento, en su interior se escribe el nombre o abreviatura, el original lleva la letra O.



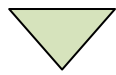
MULTIDOCUMENTOS Representa un conjunto de documentos que se requieren para realizar el procedimiento.



DOCUMENTO Similar a los anteriores, pero es producto de la utilización de un procesador de datos.



ARCHIVO PERMANENTE Significa almacenamiento definitivo, es decir archivar definitivamente comprobantes que van a ser necesarios después.



ARCHIVO TEMPORAL Significa guardar algo hasta poder continuar el proceso.



DEMORA Es la interrupción consciente y necesaria de un proceso.



OPERACIÓN INDETERMINADA Se utiliza para representar actividades que no corresponden exclusivamente a las operaciones regulares o es una culminación de un proceso.



CONECTOR Utilizado para unir o conectar con otra parte del proceso o para referenciar el número de página que conecta.



MEDIO MAGNÉTICO Sirve para representar un CD o diskette.

El auditor deberá también evaluar los riesgos de la auditoría y ejecutar tareas y procedimientos tendientes a reducir el riesgo a un nivel aceptable.

Riesgo es la probabilidad de que ocurran eventos que tendrían consecuencias sobre el cumplimiento de los objetivos fijados.¹

Los riesgos pueden ser:

- ✓ Inherentes
- ✓ De control
- ✓ De detección

Los riesgos inherentes y de control existen en forma independiente de la auditoría.

El riesgo de detección es atribuible al auditor.

El riesgo de detección se debe establecer en relación inversa a los riesgos inherentes y de control, es decir a menor riesgo inherente y de control, mayor puede ser el riesgo de detección que acepte el auditor.

El nivel de riesgo de auditoría, puede medirse en cuatro grados: mínimo, bajo, medio o moderado, alto.

El nivel de riesgo mínimo se presenta cuando en un componente poco significativo, no existieran factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades es remota.

¹ Informe COSO

El nivel de riesgo bajo se presenta cuando en un componente significativo existen factores no tan importantes y la probabilidad que se presenten errores o irregularidades es baja.

El nivel de riesgo medio se genera cuando, en un componente claramente significativo, existan varios factores y existe la probabilidad que se presenten errores o irregularidades.

El nivel de riesgo alto se presenta cuando el componente es significativo, con varios factores de riesgo, algunos muy importantes y es altamente probable que existan errores o irregularidades.

Si los controles son fuertes, el riesgo de que existan errores es mínimo, si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, o si concluye que no puede confiar en los controles, el riesgo debe fijarse en su máximo nivel.

- Elaboración del Plan y Programas de Auditoría

El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será la guía de trabajo en la fase de ejecución.

Los programas de auditoría son elaborados por el auditor, con el propósito de establecer la conexión entre los objetivos y los procedimientos que seguirá en la fase de ejecución. Es un esquema secuencial y lógico, no por ello no puede ser modificado.

Entre los beneficios de emitir un programa tenemos:

- ✓ Conexión entre los objetivos y los procedimientos
- ✓ Guía para obtener evidencia competente, relevante y suficiente
- ✓ Base para documentar el trabajo realizado

Los procedimientos de los programas de auditoría de gestión deben reunir ciertas características básicas tales como:

- Cubrir los objetivos y criterios de auditoría
- Estar claramente establecidos
- Formularse con el suficiente detalle
- Estar organizados de una manera lógica
- Fomenten un método eficiente de recolección de evidencia suficiente y pertinente

Entre los elementos de un programa de auditoría debemos determinar el nombre de la entidad, el componente, proyecto, programa, sector,

proceso, operación o dependencia sobre la cual se realiza el programa, el objetivo de auditoría para el cual el programa está siendo diseñado, se pueden hacer diferentes programas para diferentes objetivos, los tipos de evidencia requeridos, debemos saber que vamos a buscar con la aplicación de las técnicas y procedimientos que programamos, las fuentes probables de la evidencia, indicar los libros, personas, dependencias o lugares donde recopilaremos la evidencia, las técnicas y procedimientos de auditoría, con indicación expresa de las referencias de papeles de trabajo y del nombre del auditor y fecha en la cual se prevé la aplicación del procedimiento.

2.1.4.3 Ejecución

En esta etapa se desarrolla el programa de auditoría, aplicando pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, que van a generar hallazgos, que se sustentarán en los papeles de trabajo, los cuales deberán ser archivados.

Las principales actividades de esta fase son:

- Aplicación de programas

Los programas detallados y específicos para cada componente se desarrollan aplicando pruebas de controles, analíticas, de cumplimiento y técnicas de auditoría tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.

Por medio de la aplicación de pruebas apropiadas a las actividades, operaciones e informes, se puede comprobar la efectividad de los métodos utilizados por la entidad al ejercer el control.

Las pruebas de auditoría que contribuyen a contar con la suficiente evidencia de auditoría son dos: pruebas de control y pruebas sustantivas.

Las pruebas de control están orientadas a proporcionar la evidencia necesaria sobre la existencia adecuada de los controles, se dividen en pruebas de cumplimiento y pruebas de observación, las de cumplimiento tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la entidad, obtenido en la evaluación de control interno, como a verificar su funcionamiento efectivo.

Los procedimientos que pueden utilizarse para la aplicación de estas pruebas son: entrevistas, encuestas, cuestionarios, indagaciones, observaciones, rastreos, y/o inspecciones.

Las pruebas sustantivas se utilizan con mayor frecuencia en la auditoría financiera, proporcionan evidencia sobre la validez de las transacciones y los saldos en los estados financieros, incluyen inspección de documentos y registros contables, observación física y confirmaciones de saldos.

Con la información recopilada en las pruebas de control y sustantivas, el auditor aplicará los procedimientos analíticos para determinar posibles problemas y definir los hallazgos de auditoría.

Los procedimientos analíticos son: benchmarking, análisis comparativo con el uso de indicadores e índices, análisis estadístico, análisis de regresión, análisis costo-beneficio, mapeo de flujos y pruebas de procesos.

- Preparación de papeles de trabajo

Papeles de trabajo son el conjunto de cédulas y documentación que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de la misma sobre los cuales sustenta la opinión que emite en su informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado.

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

- Los archivos permanentes, tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría.
- Los archivos corrientes, incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. La información que se

incluye en el archivo corriente es la información general, los programas de auditoría y las cédulas de apoyo.

En los papeles de trabajo el auditor señala el tipo de revisión y pruebas efectuadas con símbolos llamados Marcas de Auditoría, estas marcas son signos particulares y distintivos que facilitan el trabajo del auditor y su posterior supervisión.

- Elaboración de hojas de hallazgos

En auditoría de gestión, el término hallazgo se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que se determine en la aplicación de los procedimientos de auditoría, que sea de interés para la empresa auditada y que se estructure de acuerdo a los atributos: condición, criterio, causa y efecto.

- ✓ Condición, refleja el grado en los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados, constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.
- ✓ Criterio, es el estándar con el cual el auditor mide la condición. Son las metas que la entidad auditada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro. Constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición.
- ✓ Causa, es la razón o razones fundamentales por las cuales se presentó la condición, o el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.
- ✓ Efecto, es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción o números de transacciones.

Todos los hallazgos que se encuentren se deberán detallar con sus respectivos atributos en las hojas de hallazgos que también forman parte de los papeles de trabajo del auditor.

- Definición de la estructura del informe

El informe de Auditoría es un documento emitido por un profesional, mediante el cual el auditor comunica los resultados del examen concluido haciendo referencia a los papeles de trabajo y donde se exponen las conclusiones y recomendaciones.

El informe de Auditoría como mínimo debe contener

- Carta de presentación
- Información introductoria
- Comentarios sobre los hallazgos
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

2.1.4.4 Comunicación de resultados

La fase más significativa de la auditoría de gestión es la comunicación de resultados, pues constituye el producto final de las labores.

En el curso de la auditoría se mantendrá comunicación con la entidad, por lo que los resultados provisionales se darán a conocer tan pronto como se concreten con la finalidad de:

- ✓ Ofrecer la oportunidad de que se presenten justificativos.
- ✓ Posibilitar la presentación de evidencia adicional.
- ✓ Facilitar la implantación de recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se llevan a cabo las siguientes actividades:

- Redacción del borrador del Informe conforme a los hallazgos.

El informe es el producto final de una auditoría de gestión, será una herramienta importante para la administración de la entidad, en vías de mejorar sus procesos operativos, en el informe se señalarán los hallazgos positivos, pero también se expondrá el precio del incumplimiento con su efecto económico.

- Lectura del informe a los funcionarios de la entidad

Si bien la comunicación de resultados debe cumplirse durante todo el proceso de la auditoría de gestión, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una reunión con los funcionarios de la entidad.

Las conclusiones en relación a los objetivos de la auditoría serán preliminares hasta que sean discutidas con la administración de la entidad.

- Obtención de criterios de la entidad

En la reunión para la lectura del borrador del informe los funcionarios de la entidad podrán expresar sus puntos de vista y ejercer su legítima defensa, lo que le permitirá al auditor reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

- Emisión del Informe Final

El informe de auditoría de gestión debe ser un trabajo en lo posible, preciso y perfecto que despierte el interés de los administradores de la entidad. Debe ser escrito de tal forma que sea lo más claro y simple posible, sin suponer que los lectores tendrán conocimientos técnicos detallados.

Todos los comentarios, hallazgos y conclusiones deben estar adecuadamente sustentados por suficiente evidencia objetiva de los papeles de trabajo, para demostrar o probar, cuando sea necesario, los fundamentos de los asuntos informados.

Los hallazgos deben ser presentados de una manera objetiva y clara, el objetivo es entregar un informe real que ponga especial énfasis en los asuntos que necesitan atención.

El auditor debe tener presente que el objetivo es lograr una reacción favorable, evitando frases que generen defensa y oposición.

Las recomendaciones se orientarán hacia la solución de los hechos deficientes susceptibles de ser mejorados.

2.1.4.5 Seguimiento

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores deberán realizar el seguimiento correspondiente.

- De hallazgos y recomendaciones al término de la Auditoría

El auditor debe verificar que se haya cumplido con la implantación de las recomendaciones emitidas en el informe, debe elaborar y ejecutar las pruebas necesarias para recabar la evidencia adecuada para cumplir con el objetivo de verificación y seguimiento.

- Recomprobación

El auditor verificará también que la entidad haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía como producto del cumplimiento de las recomendaciones.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III

3 EJECUCIÓN

3.1 FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ORDEN DE TRABAJO

Cuenca, 16 de agosto de 2010

Para: Auditor

Asunto

Auditoría de Gestión a la empresa Austrorosas Cía. Ltda., de la ciudad de Cuenca.

Motivo del Examen

Auditoría de Gestión a la empresa Austrorosas Cía. Ltda., de la ciudad de Cuenca.

Objetivo General

Auditar la Gestión de la empresa Austrorosas Cía. Ltda., con el propósito de optimizar la misma.

Alcance

En este examen, evaluaremos la gestión de la administración, en lo referente a los sistemas de compras, ventas, cobranzas, producción y recursos humanos.

Objetivos Particulares

- Verificar que las compras se realicen luego de un proceso adecuado.
- Comprobar que la gestión de ventas sea apropiada.
- Establecer si el procedimiento de recuperación de cartera es satisfactorio.
- Determinar si el proceso de producción permite un correcto manejo de los recursos.
- Analizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

Equipo de trabajo

Ma. Cecilia Cuadrado

Auditor

Recursos

- Suministros de oficina

Fecha de terminación: 26 de noviembre de 2010

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Cuenca, 16 de agosto de 2010

Señor

Fernando Polo Vega

GERENTE GENERAL DE AUSTROROSAS CIA. LTDA.

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente comunico a usted que se iniciará la Auditoría de Gestión para el período comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio de 2010.

El objetivo general del examen es Auditar la Gestión de la empresa Austrorosas Cía. Ltda., con el propósito de mejorar la misma.

Para realizar este examen le ruego disponer que el personal de la empresa preste la colaboración necesaria.

Sin más por el momento, me suscribo.

Atentamente,

Ma. Cecilia Cuadrado

AUDITOR

VISITA PREVIA

PT / CP 01

NOMBRE DE LA ENTIDAD

Austrorosas Cía. Ltda.

DIRECCIÓN

Vía a Paute, sector Zhumir

MISIÓN

La entidad se dedica a la agroindustria, la floricultura, el establecimiento de plantaciones y cultivos de productos tradicionales o no tradicionales destinados a su comercialización y/o a la exportación.

ACTIVIDAD PRINCIPAL

Cultivo de plantaciones de rosas, con fines de exportación.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción inicia con la siembra de las plantas en camas de tierra, una vez que las plantas alcancen madurez, se inicia la producción comercial.

Durante el período de crecimiento se realizan labores de limpieza de camas, fertilización, riego y fumigaciones de plagas y enfermedades.

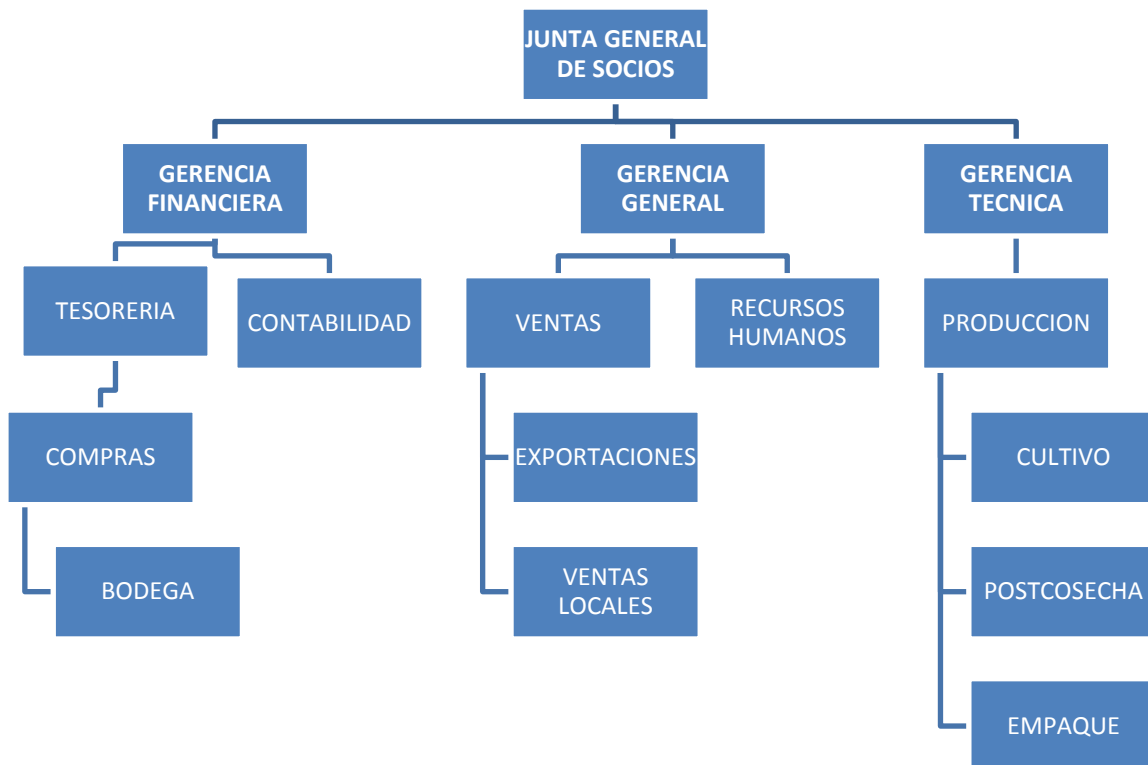
Cuando la producción está en marcha, se da paso a la cosecha diaria temprano en la mañana y en la tarde se efectúa la recosecha. Los tallos se hidratan en agua potable con cloro y se colocan en mallas de 40 tallos cada una, éstas se trasladan a postcosecha donde se deshojan, se desespinan y se clasifican.

Dependiendo del punto de corte y número de tallos requeridos por el cliente se arman los bunchs, que inmediatamente se almacenan a temperatura frigorífico, se empaican en cajas de cartón, se enzunchan y se despachan en camiones con cuartos fríos a las cargueras nacionales para su posterior viaje al mercado internacional.

PUNTOS DE COMERCIALIZACIÓN

La empresa Austrorosas Cía. Ltda., comercializa sus productos en mayor cantidad con Estados Unidos y el restante de producción en el mercado local.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: Austrorosas Cía. Ltda.

FUNCIONES

La Junta General de Socios es el organismo directivo de la empresa.

Sus funciones son:

- ✓ Elegir y posesionar al Presidente y Gerente de la compañía.
- ✓ Conocer y aprobar los programas de trabajo con que vaya a funcionar la empresa.

Gerencia General

Responsable: Gerente General

Sus funciones son:

- ✓ Ejercer la representación legal de la compañía.
- ✓ Proyectar las ventas para el mes siguiente.
- ✓ Estimar los gastos mensuales de personal.
- ✓ Autorizar la contratación de nuevos empleados.
- ✓ Controlar los departamentos de Ventas y Recursos Humanos.

Gerencia Financiera

Responsable: Gerente Financiero

Sus funciones son:

- ✓ Elaborar el flujo de Caja.
- ✓ Aprobar cualquier adquisición y pago que realice la compañía.
- ✓ Supervisar los departamentos de Tesorería y Contabilidad.

Gerencia Técnica

Responsable: Gerente Técnico

Sus funciones son:

- ✓ Elaborar el requerimiento de productos y materiales para la producción.
- ✓ Realizar la proyección de la producción mensual.
- ✓ Monitorear el departamento de Proceso y dentro de éste: Cultivo, Cosecha, Postcosecha y Empaque.

Ventas

Funciones:

- ✓ Realizar ventas, tanto locales como de exportación.
- ✓ Coordinar con las cargueras el transporte de la flor.
- ✓ Liquidar las Órdenes de Embarque.
- ✓ Recuperar cartera.

Recursos Humanos

Funciones:

- ✓ Mantener un archivo físico y digital del personal, que incluya hoja de vida, copias de documentos personales, memorándums.
- ✓ Elaborar los contratos de trabajo del personal.
- ✓ Llevar diariamente un registro de horas de entrada y salida del personal, que servirá de soporte para la elaboración del rol de pagos.
- ✓ Coordinar el cuadro de vacaciones del personal.

Tesorería

Funciones:

- ✓ Elaborar los cheques de pago para proveedores, IESS, SRI.
- ✓ Pagar los sueldos al personal.
- ✓ Depositar diariamente los ingresos que se reciban.

Compras

Funciones:

- ✓ Recibir el requerimiento de materiales y solicitar las proformas.

- ✓ Solicitar la aprobación para la compra a Gerencia Financiera y hacer efectiva la misma.

Bodega

Funciones:

- ✓ Recibir los productos de los proveedores.
- ✓ Atender las requisiciones de materiales.
- ✓ Mantener los stocks mínimos y máximos de los productos.

Contabilidad

Funciones:

- ✓ Registrar diariamente las transacciones contables.
- ✓ Emitir las retenciones a los proveedores.
- ✓ Elaborar los roles de pago.
- ✓ Preparar estados financieros.
- ✓ Conciliar cuentas bancarias.

Producción

Funciones:

- ✓ Mantener ordenado el proceso de producción.
- ✓ Precautelar el buen uso de los materiales durante el proceso.

Cultivo

Funciones:

- ✓ Sembrar las plantas.
- ✓ Mantener limpias y ordenadas las camas.
- ✓ Cosechar los tallos que tengan el punto de corte adecuado.
- ✓ Hidratar los tallos cosechados.

Postcosecha

Funciones:

- ✓ Deshojar, desespinar y clasificar los tallos.
- ✓ Armar los bunchs de acuerdo a la receta del cliente.
- ✓ Almacenarlos en los cuartos fríos.

Empaque

Funciones:

- ✓ Empacar en cajas de cartón los bunchs.
- Enzunchar y etiquetar las cajas.

REVISIÓN DE ARCHIVOS

En la empresa existen únicamente archivos de Auditorías Financieras, pues no se han realizado anteriormente Auditorías de Gestión.

INDICADORES DE GESTIÓN

No existen

FODA

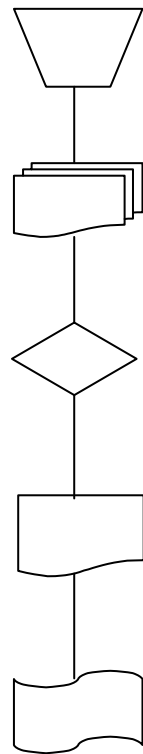
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Personal con experiencia	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Deficiente control interno• Personal operativo inestable• Poca liquidez	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Clima favorable	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Mercado sobre ofertado• Nuevas variedades

LEYES Y REGLAMENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

La empresa está constituida legalmente mediante Resolución 96-3-2-1-122 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, cuenta con los permisos de funcionamiento necesarios. Los organismos de vigilancia y control a los que se somete son: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales.

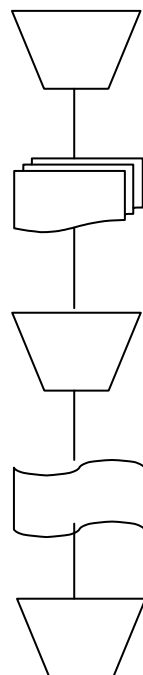
PROCESOS

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE COMPRAS



1. Producción solicita los materiales requeridos.
2. Compras recibe el pedido y solicita proformas a 3 proveedores.
3. La mejor proforma pasa a Gerencia Financiera para su aprobación y compra definitiva.
4. Bodega recibe los materiales con la debida verificación de que lo facturado esté correcto.
5. Contabilidad recibe la factura y emite la retención.

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS



1. Ventas consulta a Producción la flor disponible.
2. Oferta a los clientes.
3. Toma el pedido y lo pasa a proceso.
4. Postcosecha prepara el pedido.
5. Empaque hace el envío.

POLÍTICAS

Las políticas en cuanto a contratación, disciplina y sanciones al personal se encuentran en el Reglamento Interno de la compañía, aprobado bajo el número 005-DRTA-2010.

En lo referente a otras políticas no se han formulado por escrito.

3.2 FASE II

PLANIFICACIÓN

MEMORANDUM DE PLANIFICACIÓN

ENTIDAD Austrorosas Cía. Ltda.

Auditoría de Gestión para el periodo 01 de enero a 30 de junio de 2010.

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

La empresa Austrorosas Cía. Ltda., esta constituida legalmente mediante Resolución 96-3-2-1-122 de la Intendencia de Compañías de Cuenca, cuenta con los permisos de funcionamiento necesarios. Los organismos de vigilancia y control a los que se somete son la Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Labores.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL

La empresa tiene definida su estructura funcional de la siguiente manera:

FUNCIÓN DIRECTIVA.- Integrada por la Junta General de Socios.

FUNCIÓN EJECUTIVA.- Conformada por la Gerencia General, Gerencia Financiera y Gerencia Técnica.

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA.- Integrada por Tesorería, Contabilidad, Compras, Ventas y Recursos Humanos.

FUNCIÓN OPERATIVA.- Formada por Producción, es decir Cultivo, Cosecha, Postcosecha y Empaque.

PRESUPUESTO PLANES Y POLÍTICAS

La empresa no dispone de un presupuesto definido adecuadamente, los planes son ineficientes.

Las políticas referentes a contratación y disciplina del personal constan en el Reglamento Interno de la empresa aprobado bajo el número 005-DRTA-2010,

otras políticas que ayuden al cumplimiento de objetivos solo han sido comunicadas verbalmente, lo que ha ocasionado que buena parte del personal ni siquiera las conozca.

Únicamente para el proceso de Compras y Ventas se ha establecido un flujograma, pero en la práctica no siempre se lo sigue.

ARCHIVOS

En la empresa no se han realizado auditorías de gestión, por lo que no se dispone ni de archivos ni de indicadores.

FODA

La empresa tiene realizado un análisis FODA, pero últimamente no se lo ha revisado.

2. FECHA DE INTERVENCIÓN ESTIMADA

• Orden de Trabajo	16 de agosto de 2010
• Inicio del trabajo en el campo	16 de agosto de 2010
• Finalización del trabajo en el campo	15 de septiembre de 2010
• Discusión del borrador del informe	18 de noviembre de 2010
• Presentación del informe	22 de noviembre de 2010
• Emisión del informe final de auditoría	26 de noviembre de 2010

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

• Auditor Operativo	Ma. Cecilia Cuadrado C.
---------------------	-------------------------

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

75 días laborables, distribuidos en las siguientes fases:

• FASE I	Conocimiento Preliminar
• FASE II	Planificación
• FASE III	Ejecución
• FASE IV	Comunicación de Resultados
• FASE V	Seguimiento

5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

5.1 Pasajes

5.2 Materiales

- Papel bond
- Lápices
- Carpetas
- Cartuchos de tinta

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

6.1 Información General de la Entidad

6.1.1 Misión: La empresa Austrorosas Cía. Ltda., se dedica a la agroindustria, la floricultura, el establecimiento de plantaciones y cultivos de productos tradicionales o no tradicionales destinados a su comercialización y/o a la exportación.

6.1.2 Visión: Mantenerse en el mercado y consolidarse como una empresa líder en calidad y comercialización que garantice la preferencia de sus clientes y permita alcanzar a la compañía un desenvolvimiento sobre su punto de equilibrio.

6.1.3 Actividad Principal: Cultivo de plantaciones de rosas, con fines de exportación, sin embargo también vende en el mercado local en pequeñas cantidades.

6.1.4 Componentes escogidos para la fase de ejecución

- Compras
- Ventas
- Cobranzas
- Producción
- Recursos Humanos

6.2 Enfoque

Auditoría orientada hacia la eficiencia y economía en el uso de recursos.

6.3 Objetivo

6.3.1 Objetivo General

Auditar la Gestión de la empresa, con el propósito de optimizar la misma.

6.3.2 Objetivos Específicos por componente

Verificar que las compras se realicen luego de un proceso adecuado.

Comprobar que la gestión de ventas sea apropiada.

Establecer si el procedimiento de recuperación de cartera es satisfactorio.

Determinar si el proceso de producción permite un correcto manejo de los recursos.

Analizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

6.4 Indicadores

En la empresa no existen indicadores de gestión, sin embargo propondré algunos que se espera mejoren con la presente auditoría.

Indicadores de Economía

- % de recuperación de créditos = 82.64 %
- V/. nómina personal operativo / V/. total nómina = 0.7474
- V/. nómina personal administrativo / V/. total nómina = 0.2526

Indicadores de Eficiencia

- Insumos utilizados / Insumos adquiridos = 0.9515

Indicadores de Eficacia

- Ventas efectuadas / Ventas presupuestadas = 0.8418






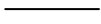





Indicadores Financieros

- Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente
= 1825504.74
- Índice de Independencia Financiera = Pasivo Corriente / Pasivo Total
= 0.2416
- Índice de Solvencia = Activo Corriente / Pasivo Corriente
= 3.9297
- Índice de Liquidez = Activo Corriente – Inventarios / Pasivo Corriente
= 3.9096
- Rotación de Ctas. por Cobrar = Ventas a crédito / Cuentas por cobrar
= 0.9799
- Índice de Solidez = Pasivo Total / Activo Total

- Equilibrio financiero = 0.8864
 = Capital / Activo no Corriente
 = 0.6007

7. OTROS ASPECTOS

7.1 Plan de Marcas

	Comparado
	Observado
	Rastreado
	Indagado
	Analizado
	Conciliado
	Sin respuesta
	Confirmado
	Comprobado
	Cálculos
	Inspeccionado

7.2 Plan de Índices

CP Conocimiento preliminar
P Planificación
E Ejecución

CR Comunicación de resultados
PT Papel de Trabajo
I Informe

7.3 Cuestionarios de control interno

PT / P 01

Nombre de la empresa	Austrorosas Cía. Ltda.			
Tipo de examen	Auditoría de Gestión			
Papel de trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno			
	Método Cuestionario			
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	OBSERVAC.
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
1 La Empresa ha diseñado un código de conducta?				
2 Los empleados cumplen su trabajo de acuerdo a la ley?				
3 Son aplicadas normas disciplinarias?				
AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD				
4 Cree que el Gerente maneja la Empresa con un nivel gerencial eficiente?				
5 Los empleados tienen definido el grado de responsabilidad de sus actividades?				
6 La Gerencia entrega informes de gestión oportunamente?				
7 Se elaboran planes y proyectos oportunamente?				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
8 Se tiene establecida una estructura orgánica?				
9 La estructura orgánica está actualizada?				
10 Existe una adecuada segregación de funciones?				
POLÍTICAS DE PERSONAL				
11 La empresa cuenta con un método para la contratación del personal?				

12	La empresa dispone de un manual de funciones?				
13	Se tiene establecido un sistema de incentivos?				
IDENTIFICACION DE OBJETIVOS					
14	Son claros los objetivos de la entidad?				
15	Los objetivos son factibles de alcanzarse?				
IDENTIFICACION DE RIESGOS					
16	Puede verse afectada la empresa por una catástrofe natural?				
17	Las políticas de gobierno ponen en riesgo la actividad de la empresa?				
18	La empresa cuenta con seguro contra pérdidas inesperadas?				
OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO					
19	El control interno contribuye a la eficiencia y eficacia de las actividades?				
20	El control interno advierte sobre peligros en los procesos?				
INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
21	La empresa dispone de un buen sistema de información?				
22	Se encuentra respaldado el sistema de información?				
23	Existe comunicación interna y externa?				
24	Existen manuales de procesos?				
25	Existe comunicación de procedimientos y políticas al personal de la Empresa?				
26	Los cambios de procedimientos son comunicados por escrito?				
27	Los cambios de funciones a un empleado son comunicados por escrito?				
MONITOREO Y SUPERVISION					
28	Los procesos en la empresa son supervisados?				
29	El personal a cargo está debidamente capacitado?				

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.			
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión			
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Sistema de compras			
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	OBSERVAC.
1 El sistema de compras tiene un proceso determinado?				
2 Los requerimientos de materiales se realizan oportunamente?				
3 Todos los pedidos se cotizan previamente?				
4 Existe un proceso para selección de proveedores?				
5 Existe una lista de proveedores autorizados?				
6 Los pedidos se aprueban por personal autorizado?				
7 Todo producto que ingresa es revisado en cuanto a calidad y cantidad?				
8 Se verifica que la factura cumplan con las leyes tributarias?				
9 El material que ingresa es debidamente documentado?				
10 Bodega mantiene stocks máximos y mínimos de los productos?				

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.			
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión			
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Sistema de Ventas y Cobranzas			
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	OBSERVAC.
1 Se mide cantidad, calidad y oportunidad de la producción?				
2 Existe control de calidad en las flores antes de despacharlas?				
3 Existe autorización previa a realizar los despachos?				
4 La coordinación del transporte de la flor se realiza desde finca?				
5 Existe conformidad en los clientes?				
6 La gestión de ventas es satisfactoria?				
7 Existen estrategias para aumentar las ventas?				
8 Existen políticas para la concesión de créditos?				
9 Las ventas a crédito se cobran en los plazos previstos?				
10 Se envían oportunamente estados de cuenta a los clientes?				
11 Se mantiene una buena comunicación con los clientes?				

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.			
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión			
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Sistema de Producción			
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	OBSERVAC.
1 Existen reglamentos para el proceso productivo?				
2 El personal tiene conocimiento de todo el proceso de producción?				
3 Existen controles adecuados para cada fase del proceso?				
4 Existen programas de prevención contra plagas y enfermedades de la flor?				
5 Tienen firmas de responsabilidad los documentos del proceso?				
6 Son adecuadas las condiciones físicas de la empresa?				
7 Es adecuada la bodega para el almacenamiento de los productos?				
8 Existen instalaciones ociosas?				
9 El nivel de producción es óptimo?				
10 La producción es suficiente para cubrir la demanda?				
11 Existe control de desperdicios?				
12 Se revisa la fecha de caducidad de los insumos de producción?				
13 Se eliminan de manera correcta los insumos caducados?				

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.			
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión			
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Recursos Humanos			
CONTROLES CLAVES				
	SI	NO	N/A	OBSERVAC.
1 Los empleados cumplen su trabajo de acuerdo a la ley?				
2 Los empleados tienen definido el grado de sus responsabilidades?				
3 La empresa cuenta con un método para la contratación del personal?				
4 Los empleados y obreros son contratados directamente?				
5 Se receptan varias alternativas para la selección de personal?				
6 Las remuneraciones de los empleados están acorde a la ley?				
7 Los empleados tienen capacitaciones permanentes?				
8 La empresa cuenta con programas de evaluación para el personal?				
9 La empresa establece incentivos para mejorar el desempeño del personal?				
10 El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad?				
11 La empresa lleva un control de las horas de entrada y salida del personal?				
12 Existe un registro con la información de cada empleado?				

7.4 Programas de trabajo

PT / P 06

PROGRAMA DE AUDITORIA				
EMPRESA AUSTROROSAS CIA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE COMPRAS				
No.	DESCRIPCION	REF PT	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
	OBJETIVO Verificar que las compras se realicen luego de un proceso adecuado			
	1 PROCEDIMIENTOS GENERALES Evalúe a través del cuestionario el Sistema de			
	1.1 Control Interno			
	1.2 Determine el nivel de Riesgo y Confianza			
	1.3 Analice como se selecciona el proveedor			
	1.4 Verifique si al receiptar los insumos se realiza la debida comparación con la factura			
	1.5 Inspeccione la documentación de respaldo			
	1.6 Elabore la hoja resumen de hallazgos			

PROGRAMA DE AUDITORIA				
EMPRESA AUSTROROSAS CIA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE VENTAS Y COBRANZAS				
No.	DESCRIPCION	REF PT	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
	<p>OBJETIVO Comprobar que la gestión de ventas sea adecuada Establecer si el procedimiento de recuperación de cartera es satisfactorio</p> <p>1 PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <p>1.1 Evalúe a través del cuestionario el Sistema de Control Interno</p> <p>1.2 Determine el nivel de Riesgo y Confianza</p> <p>1.3 Indague acerca de la gestión de ventas</p> <p>1.4 Establezca la forma en la que se determina la solvencia del cliente</p> <p>1.5 Determine qué medidas se toman cuando el cliente no paga</p> <p>1.6 Elabore la hoja resumen de hallazgos</p>			

PROGRAMA DE AUDITORIA				
EMPRESA AUSTROROSAS CIA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE PRODUCCION				
No.	DESCRIPCION	REF PT	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
	<p>OBJETIVO Determinar si el proceso de producción permite un correcto manejo de los recursos.</p> <p>1 PROCEDIMIENTOS GENERALES</p> <p>1.1 Evalúe a través del cuestionario el Sistema de Control Interno</p> <p>1.2 Determine el nivel de Riesgo y Confianza</p> <p>1.3 Determine si el proceso de producción cumple con la realización de los despachos en la fecha requerida</p> <p>1.4 Realice un muestro en bodega para verificar si el inventario físico y el contable coinciden</p> <p>1.5 Investigue si la empresa recibe asesoría para el proceso de producción</p> <p>1.6 Elabore la hoja resumen de hallazgos</p>			

PROGRAMA DE AUDITORIA				
EMPRESA AUSTROROSAS CIA. LTDA.				
AUDITORIA DE GESTION				
COMPONENTE RECURSOS HUMANOS				
No.	DESCRIPCION	REF PT	ELABORADO POR:	OBSERVACIONES
	<p>OBJETIVO Analizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos</p> <p>1 PROCEDIMIENTOS GENERALES Evalúe a través del cuestionario el Sistema de</p> <p>1.1 Control Interno</p> <p>1.2 Determine el nivel de Riesgo y Confianza</p> <p>1.3 Investigue que secciones del personal requieren capacitación</p> <p>1.4 Realice un muestreo para revisar como se llevan las carpetas del personal</p> <p>1.5 Efectúe entrevistas para determinar si cada persona conoce sus funciones</p> <p>1.6 Elabore la hoja resumen de hallazgos</p>			

3.3 FASE III

EJECUCIÓN

APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS

Como resultado de la aplicación de Cuestionarios para la evaluación de la Estructura del Control Interno de la empresa Austrorosas Cía. Ltda., obtuvimos por componente la siguiente información:

INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

La empresa no tiene diseñado un código de conducta, sin embargo los empleados si trabajan de acuerdo a la ley, las normas disciplinarias se aplican según lo expuesto en el Reglamento Interno de la compañía.

Nivel de Confianza	60%	Moderado
Nivel de Riesgo		Moderado

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La Gerencia no se maneja eficientemente, los empleados no conocen el grado de responsabilidad de sus actividades, ni existen planes y proyectos.

Nivel de Confianza	25%	Bajo
Nivel de Riesgo		Alto

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura orgánica está establecida pero no actualizada, la segregación de funciones si es adecuada.

Nivel de Confianza	76%	Alto
Nivel de Riesgo		Bajo

POLÍTICAS DE PERSONAL

Las políticas de personal en lo referente a la contratación están definidas en el Reglamento Interno, pero no todo el personal tiene conocimiento del mismo. Además no existe ni un manual de funciones ni un sistema de incentivos.

Nivel de Confianza 30% Bajo

Nivel de Riesgo Alto

IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos de la entidad son desconocidos para el personal operativo por lo que resulta difícil establecer si son o no factibles de alcanzar.

Nivel de Confianza 25% Bajo

Nivel de Riesgo Alto

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

La empresa se reconoce susceptible a los fenómenos naturales y políticas de gobierno y si cuenta con un seguro contra pérdidas inesperadas.

Nivel de Confianza 90% Alto

Nivel de Riesgo Bajo

OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

El control interno en la empresa es limitado.

Nivel de Confianza 52% Moderado

Nivel de Riesgo Moderado

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

El sistema de información que tiene la empresa no es eficiente, los reportes que emite no tienen total confiabilidad y no maneja en forma detallada el rubro de inventarios. La comunicación interna en la empresa no es buena, no existen manuales de procesos. Los cambios en procedimientos o funciones solo se comunican verbalmente.

Nivel de Confianza 20% Bajo

Nivel de Riesgo Alto

MONITOREO Y SUPERVISIÓN

La supervisión de los procesos es realizada por la persona más destacada de cada área, pero esa persona no recibe la capacitación adecuada.

Nivel de Confianza 95% Alto

Nivel de Riesgo Bajo

SISTEMA DE COMPRAS

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO

Verificar que las compras se realicen luego de un proceso adecuado.

PROCEDIMIENTOS GENERALES

1. Evaluación del Control Interno.

La empresa si cuenta con un flujograma para el proceso de compras, pero en algunos casos no se lo sigue, en especial cuando se trata de compras de cartón.

Los requerimientos de materiales no se realizan oportunamente, por lo general desde Producción piden a última hora.

Los pedidos si se cotizan previamente.

Los proveedores se seleccionan tomando en cuenta la mejor cotización del pedido.

Todo pedido se aprueba por el Gerente Financiero.

Los productos que ingresan a bodega se revisan que estén a conformidad con la factura, la que debe cumplir con las leyes tributarias en vigencia.

Bodega no realiza las debidas recepciones de material, ni tiene precaución de mantener stocks.

2. Determinación del nivel de Riesgo y Confianza.

Nivel de Confianza 67% Moderado

Nivel de Riesgo Moderado

3. **Análisis de la forma de selección de proveedores.**
 La selección de proveedores no tiene un método específico, en el caso de los insumos, una vez que se reciben las cotizaciones de los pedidos, se escoge la mejor y por ende el proveedor.
 En cuanto a compras de material de empaque, es decir cajas, capuchones y láminas, el pedido se cotiza pero sólo para verificar el precio ya que el proveedor es fijo.

4. **Verificación del proceso de recepción de insumos.**
 La recepción de insumos no se realiza adecuadamente, ya que si bien al momento de la recepción si se compara que los productos estén a conformidad con la factura, no se elabora una recepción de material que documente cualquier novedad.

5. **Inspección de la documentación de respaldo.**
 El proceso de compras conlleva la siguiente documentación:
 Producción hace el requerimiento de material en una hoja simple, sin ninguna firma, en la mayoría de los casos ni siquiera se hace constar la fecha.
 Compras solicita proformas vía mail, si se trata de insumos a tres proveedores.
 Compras recibe las cotizaciones, selecciona la mejor opción y solicita la aprobación de Gerencia Financiera, recién en este punto se elabora un documento formal.
 Bodega recibe los productos, los compara con la factura, si todo es correcto, se almacenan, si hay alguna inconsistencia, de manera verbal se la hace conocer a Compras para que realice el reclamo al proveedor.
 Finalmente Compras entrega la factura a Contabilidad para que se registre.

6. **Elaboración de la hoja resumen de hallazgos.**

HALLAZGO

CONDICIÓN	El requerimiento de materiales no es oportuno.
CRITERIO	Producción necesita disponer de todos los materiales para funcionar eficientemente.
CAUSA	Bodega no tiene precaución de mantener stocks.
EFFECTO	Producción no puede trabajar por la falta de los materiales necesarios y retrasa el despacho de la flor.
CONCLUSION	Bodega no está trabajando con responsabilidad.

RECOMENDACIÓN Establecer un mejor control sobre el funcionamiento de la Bodega.

HALLAZGO

CONDICIÓN El proceso de compras no se documenta debidamente.

CRITERIO Mantener una adecuada documentación de los procesos contribuye a un funcionamiento eficiente y eficaz de los mismos.

CAUSA Falta de supervisión.

EFECTO Si se presentan problemas de incongruencias en cualquier fase del proceso, no es posible revisar donde estuvo el error.

CONCLUSIÓN El control interno que se está practicando en la empresa es deficiente.

RECOMENDACIÓN Incrementar el control de los procesos.

SISTEMA DE VENTAS Y COBRANZAS

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO

Comprobar que la gestión de ventas sea adecuada.

Establecer si el procedimiento de recuperación de cartera es satisfactorio.

PROCEDIMIENTOS GENERALES

1. Evaluación del Control Interno.

La flor lista para la venta no es evaluada.

El control de calidad que se realiza de la flor no es eficiente.

Los despachos si son autorizados antes de enviarse.

La finca coordina todo el transporte de la flor hasta la carguera.

La conformidad de los clientes no es total.

La gestión de ventas no es satisfactoria.

No existen estrategias para aumentar las ventas.

No existen políticas para concesión de créditos.

Las ventas a crédito en su mayor parte no se cobran en el plazo previsto.

Los estados de cuenta son enviados sólo cuando el cliente los reclama.

La comunicación con los clientes no es buena.

2. Determinación del nivel de Riesgo y Confianza.

Nivel de Confianza 44% Bajo

Nivel de Riesgo Alto

3. Indagación de la gestión de ventas.

La gestión de ventas en la empresa deja mucho que desear, no están definidas estrategias, no hay un plan de ventas, últimamente se han perdido varios clientes, algunos porque han quebrado y otros porque por los incumplimientos de la finca en los pedidos han preferido dejar de comprar, ante esto no se ha implantado ninguna estrategia y no se han conseguido nuevos clientes.

4. Establecimiento de la forma de determinación de la solvencia de los clientes.

La información sobre la solvencia de los clientes, es investigada sólo superficialmente, sin realizar un proceso específico, lo que ha acarreado muchas pérdidas a la empresa, pues las cuentas incobrables se han incrementado notablemente.

5. Determinación de las medidas que se toman cuando un cliente no paga.

La empresa no toma ninguna medida con los clientes que no pagan, pues lo único que se hace es enviar estados de cuenta y reclamar el pago, pero no se suspenden los despachos.

6. Elaboración de la hoja resumen de hallazgos.

HALLAZGO

CONDICIÓN El control de calidad en la flor de exportación no es eficiente.

CRITERIO Hay demasiados reclamos de los clientes por la calidad de la flor.

CAUSA Práctica deficiente de los controles de calidad.

EFFECTO Pérdida de ingresos.

CONCLUSIÓN El control de calidad que se realiza a la flor de exportación es muy débil y no cumple con las especificaciones requeridas.

RECOMENDACIÓN Establecer un programa de control de calidad para la flor.

HALLAZGO	
CONDICIÓN	La recuperación de cartera no es eficaz.
CRITERIO	El porcentaje de Cuentas Incobrables es demasiado alto.
CAUSA	Apatía del personal encargado.
EFFECTO	La ineficiente recuperación de cartera provoca iliquidez a la empresa.
CONCLUSIÓN	El personal de Ventas encargado de recuperar la cartera no está desempeñando sus labores con eficacia.
RECOMENDACIÓN	Estudiar mejor a los clientes antes de concederles créditos y hacer un seguimiento de la labor de recuperación de cartera.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO

Determinar si el proceso de producción permite un correcto manejo de los recursos.

PROCEDIMIENTOS GENERALES

1. Evaluación del Control Interno.
 - El proceso productivo no cuenta con reglamentos.
 - El personal sólo tiene conocimiento del puesto en el que se desempeña.
 - Cada frase del proceso está supervisada por la persona que mejor se desempeña en la misma.
 - Para evitar plagas y enfermedades se fumiga pero no se cuenta con un programa específico.
 - Los documentos del proceso productivo no tienen ninguna firma de responsabilidad.
 - Las condiciones físicas de la empresa si son adecuadas.
 - Las bodegas en la que se almacenan los materiales y los insumos si son cómodas.
 - En la empresa existen instalaciones ociosas.
 - El nivel de producción no es el óptimo.

La demanda no se cubre con la producción existente, más por aspectos de calidad que de cantidad.

Los desperdicios en la finca si son controlados.

Los productos químicos que se caducan son eliminados de acuerdo a la recomendación del proveedor.

2. Determinación del nivel de Riesgo y Confianza.

Nivel de Confianza 49% Bajo

Nivel de Riesgo Alto

3. Determinación de la puntualidad en la realización de los despachos.

Por lo general los despachos si llegan con puntualidad a los clientes, pero para que esto suceda hay ocasiones en las que la finca se ve obligada a realizar el transporte de la flor hacia la carguera en avión, lo que a comparación con el transporte terrestre es mucho más costoso, esto se debe a que por no contar con los materiales en la cantidad necesaria el proceso productivo se retrasa.

4. Realización del muestreo en bodega.

La bodega se divide en dos, la una de los insumos y productos químicos para la producción y la otra de los materiales que se utilizan en el armado de los bunchs de flor.

La bodega de insumos una vez al mes informa a Contabilidad la cantidad de productos que se han consumido.

La bodega de materiales en cambio, lleva un estricto control de todo lo que ingresa y egresa, manteniendo un inventario actualizado siempre.

5. Investigación de las asesorías que recibe la empresa.

La última asesoría que contrató la empresa dejó muy malos resultados, la administración de la compañía llevada por las proyecciones del asesor realizó una inversión muy costosa que no ha podido recuperar y que los ha colocado en una situación financiera compleja.

6. Elaboración de la hoja resumen de hallazgos.

HALLAZGO

CONDICIÓN El nivel de producción no es óptimo.

CRITERIO Cada planta debería producir 1,2 rosas al mes.

CAUSA	La productividad está por debajo de los niveles aceptables.
EFEECTO	Las ventas de la empresa están por debajo del nivel para alcanzar el punto de equilibrio.
CONCLUSIÓN	La empresa no está produciendo lo suficiente.
RECOMENDACIÓN	Incrementar los controles en cada fase del proceso productivo para determinar en donde se están produciendo pérdidas.
HALLAZGO	
CONDICIÓN	Inexistencia de un Manual de Procedimientos.
CRITERIO	Las disposiciones y políticas escritas son mejor entendidas y aplicadas.
CAUSA	La administración de la empresa no se preocupado de emitir un Manual de Procedimientos.
EFEECTO	La información que se comunica verbalmente se olvida con facilidad, impidiendo un desarrollo eficiente de los procesos.
CONCLUSIÓN	Los empleados no cuentan con un Manual de Procedimientos que les ayude en su desempeño.
RECOMENDACIÓN	Elaborar con la mayor brevedad un Manual de Procedimientos y ponerlo en conocimiento de todo el personal de la empresa.

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

PROGRAMA DE AUDITORÍA

OBJETIVO

Analizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

PROCEDIMIENTOS GENERALES

1. Evaluación del Control Interno.
Los empleados si cumplen su trabajo de acuerdo a la ley, pero desconocen el grado de sus responsabilidades.
La empresa tiene definido un método para contratación del personal.

Los empleados y obreros son contratados directamente.

Para la selección del personal administrativo se receptan varias alternativas, en el caso del personal operativo el proceso es diferente.

Las remuneraciones y beneficios sociales al personal están acorde a la ley.

Los empleados no cuentan con capacitaciones permanentes.

No hay un programa de evaluación para el personal, ni tampoco existe un sistema de incentivos.

La cantidad de personal está de acuerdo al tamaño de la empresa.

La empresa lleva un control de las horas de entrada y salida del personal y si existe un registro individual de cada empleado.

2. Determinación del nivel de Riesgo y Confianza.

Nivel de Confianza 70% Moderado

Nivel de Riesgo Moderado

3. Investigación de las secciones que requieren capacitación.

En la empresa en los últimos dos años no se han realizado capacitaciones al personal, por lo que en todas las secciones sería muy conveniente ejecutarlas.

4. Realización del muestreo en archivos del personal.

La empresa mantiene un registro del personal, que consiste en una carpeta individual con la hoja de vida de cada empleado, copias de los documentos personales, un ejemplar del contrato de trabajo, certificados médicos y recibos de vacaciones. Lo que no se ha hecho es actualizar el mencionado archivo, con los cambios en el estado civil y cargas familiares de cada empleado.

5. Determinación del nivel de conocimiento de las funciones del personal.

El personal operativo no tiene conocimiento ni de sus propias funciones, ni de las funciones de otros puestos, se desempeña por rutina, porque sabe lo que habitualmente debe hacer pero nada más.

6. Elaboración de la hoja resumen de hallazgos.

HALLAZGO

CONDICIÓN Falta de capacitaciones al personal.

CRITERIO El personal no ha recibido ninguna capacitación por más de 2 años.

CAUSA El personal no ha renovado sus conocimientos.
EFECTO Los recursos están siendo desperdiciados.
CONCLUSIÓN La empresa no ha capacitado a su personal.
RECOMENDACIÓN Elaborar un programa de capacitaciones.

HALLAZGO

CONDICIÓN La empresa no cuenta con un sistema de incentivos para el personal.

CRITERIO Los incentivos siempre motivan al personal.

CAUSA La administración no ha advertido el problema.

EFECTO El personal trabaja sin motivación.

CONCLUSIÓN El personal viene trabajando pero sin recibir un estímulo económico.

RECOMENDACIÓN Un plan de incentivos para todo el personal operativo de la empresa mejorará el rendimiento y la productividad.

PAPELES DE TRABAJO

PT / E 01

Nombre de la Empresa Tipo de Examen Papel de Trabajo	Austrorosas Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Sistema de compras					
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	PONDERAC.	CALIFICAC.	OBSERVACIONES
1	x			10	9	En algunos casos no se cumple
2		x		10	4	Piden a última hora
3	x			10	9	El cartón no
4		x		10	4	
5		x		10	3	
6	x			10	10	
7	x			10	8	
8	x			10	10	
9		x		10	6	No se hacen recepciones de bodega
10		x		10	4	
TOTAL				100	67	

$$\begin{aligned}
 \text{NIVEL DE CONFIANZA} &= \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{PONDERACION TOTAL}} \times 100 \\
 &= \frac{67}{100} \\
 &= 67 \%
 \end{aligned}$$

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión
Papel de Trabajo	Cédula narrativa Sistema de compras

El personal del Departamento de Compras manifestó que el proceso de compras y selección de un proveedor es el siguiente:

Como primer punto se recibe el pedido que hace Producción, este pedido Producción lo entrega en una hoja simple.

Compras solicita a tres proveedores que coticen el pedido, pero si se trata de material de empaque solo se cotiza con un proveedor que es al que se le compra siempre.

De entre las cotizaciones recibidas se selecciona al mejor, considerando el precio y el crédito que ofrecen.

Se elabora el pedido en una hoja con numeración para el proveedor seleccionado, se solicita la aprobación de la Gerencia Financiera y se la envía al proveedor.

Los proveedores locales entregan los productos en la finca.

En el caso de proveedores que son de fuera de la ciudad, el chofer de la finca retira los productos de la compañía de transporte.

En la finca el bodeguero recibe los productos, los compara con la factura para verificar que lleguen a conformidad.

Cuando hay alguna discrepancia entre la factura y los productos se comunica a Compras para que efectúe el reclamo al proveedor, caso contrario, la factura pasa a Contabilidad, para que se revise, registre y emita la retención.

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.					
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión					
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Sistema de Ventas y Cobranzas					
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	PONDERAC.	CALIFICAC.	OBSERVACIONES
1 Se mide cantidad, calidad y oportunidad de la producción?		x		10	3	
2 Existe control de calidad en las flores antes de despacharlas?		x		10	3	
3 Existe autorización previa a realizar los despachos?	x			10	7	
4 La coordinación del transporte de la flor se realiza desde finca?	x			10	9	
5 Existe conformidad en los clientes?	x			10	6	
6 La gestión de ventas es satisfactoria?		x		10	3	
7 Existen estrategias para aumentar las ventas?		x		10	3	
8 Existen políticas para la concesión de créditos?		x		10	3	
9 Las ventas a crédito se cobran en los plazos previstos?		x		10	4	
10 Se envían oportunamente estados de cuenta a los clientes?		x		10	3	Sólo cuando el cliente solicita
11 Se mantiene una buena comunicación con los clientes?		x		10	4	
TOTAL				110	48	

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{PONDERACION TOTAL}} \times 100$$

$$= \frac{48}{110}$$

$$= 43.6 \%$$

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión
Papel de Trabajo	Cédula narrativa Sistema de Ventas y Cobranzas

En una entrevista con el personal del Departamento de Ventas se pudo obtener la siguiente información:

El mercado al que la finca dirige su producción es Estados Unidos, ya que el mercado europeo tiene exigencias diferentes en cuanto a tamaño del botón, grosor y largo del tallo y esas características no se alcanzan con las variedades que tiene la finca.

A los clientes se les vende órdenes fijas y pedidos del día.

Las órdenes fijas son compromisos adquiridos con los clientes con anticipación, en la orden fija se define los días a despachar, cantidad de cajas por despacho, número de bunches por caja, variedad de rosa y tipo de verdes a usar y también calidad de láminas y capuchones.

Los pedidos del día definen estos aspectos antes de cada despacho.

Las ventas se realizan siempre a crédito, los clientes hacen mensualmente un único pago de la flor que recibieron en el mes anterior, descontando créditos porque la flor no les llegó en buen estado, les llegó fuera de tiempo o no cumplió con las características negociadas.

Han existido inconvenientes con algunos clientes que han reclamado créditos por valores muy altos aduciendo que la flor no les ha llegado en buenas condiciones y por parte de la finca no se ha podido reclamar mucho al respecto.

También la empresa se ha visto perjudicada por los clientes que se han declarado en quiebra sin pagar las cuentas pendientes, incrementando el nivel de incobrables.

Esto ha sucedido porque la empresa no tiene políticas respecto a clientes que entran mora, no se suspenden los despachos, ni se toma alguna otra medida, simplemente se hace el reclamo.

Para trabajar con un nuevo cliente no se toman las precauciones debidas en cuanto a búsqueda de información y referencias económicas del cliente, la investigación que se realiza es bastante superficial.

Y las aseguradoras ahora ya no proporcionan pólizas de seguro para cartera.

En cuanto a ventas locales, el proceso es simple, la flor se vende a quienes acuden a la finca solicitando la misma.

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.					
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión					
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Sistema de Producción					
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	PONDERAC	CALIFIC.	OBSERVAC.
1 Existen reglamentos para el proceso productivo?		x		10	3	
2 El personal tiene conocimiento de todo el proceso de producción?		x		10	3	
3 Existen controles adecuados para cada fase del proceso?	x			10	6	C/fase tiene un supervisor
4 Existen programas de prevención contra plagas y enfermedades de la flor?		x		10	5	Sólo se fumiga
5 Tienen firmas de responsabilidad los documentos del proceso?		x		10	0	
6 Son adecuadas las condiciones físicas de la empresa?	x			10	8	
7 Es adecuada la bodega para el almacenamiento de los productos?	x			10	8	
8 Existen instalaciones ociosas?	x			10	2	
9 El nivel de producción es óptimo?		x		10	2	
10 La producción es suficiente para cubrir la demanda?		x		10	3	Por aspectos de calidad
11 Existe control de desperdicios?	x			10	8	
12 Se revisa la fecha de caducidad de los insumos de producción?	x			10	8	
13 Se eliminan de manera correcta los insumos caducados?	x			10	8	
TOTAL				130	64	

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{PONDERACION TOTAL}} \times 100$$

$$= \frac{64}{130}$$

$$= 49.2 \%$$

Nombre de la Empresa Tipo de Examen Papel de Trabajo	Austrorosas Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Cédula narrativa Sistema de Producción
<p>Se realizó una observación del proceso que sigue la flor desde el momento que llega a la sala de Postcosecha, se destaca lo siguiente:</p> <p>Ventas pasa a Postcosecha los pedidos que se deben procesar con las recetas de los clientes.</p> <p>El día que se realizó la observación Postcosecha tuvo que parar el proceso en el que trabajaba por falta de unas láminas indispensables para el armado del bunch.</p> <p>Cuando se pudo retomar el proceso, ya no se alcanzó a despachar la flor para que viaje en el camión hasta la carguera, así que tuvo que hacerse el envío vía aérea, lo que incrementa los costos de producción.</p> <p>Se investigó si la empresa recibe asesoría para el proceso de producción, el Gerente Técnico manifestó que cuando se preparan fechas importantes como San Valentín o Madres, los clientes envían a las fincas técnicos encargados de capacitar al personal en lo que se refiere al armado de los bunchs de acuerdo a las especificaciones propias y también comentó que el año anterior la empresa contrató un asesor para todo el proceso, pero que no tuvieron una buena experiencia ya que el mencionado asesor les llevó a hacer inversiones demasiado costosas que se suponía se iban a recuperar inmediatamente y no fue así, lo que ocasionó que el endeudamiento y los altos gastos financieros hagan tambalear el funcionar de la empresa, viéndose obligados a reducir el personal operativo en un 25%.</p> <p>Esta reducción de personal ha ocasionado que alcanzar el nivel óptimo de producción sea todo un reto para todos, exigiendo aumentar los niveles de productividad.</p>	

Nombre de la Empresa Tipo de Examen Papel de Trabajo	Austrorosas Cía. Ltda. Auditoría de Gestión Muestreo en bodega Sistema de Producción
<p>Se solicitó autorización para realizar un muestreo en bodega y verificar si el inventario físico coincide con el contable.</p> <p>Contabilidad proporcionó el dato del inventario existente en: Láminas Bio 25x45 Capuchones de 45x55x10 Ácido Fosfórico Polar Oidio</p> <p>Al comparar estos datos con el inventario físico, se pudo observar que la bodega de material de empaque lleva un estricto control de todo lo que ingresa y egresa diariamente.</p> <p>Pero en la bodega de insumos, se consumen los productos sin llevar ningún tipo de registro y solamente a finales de mes se comunica a Contabilidad cuanto se ha usado de cada uno para que se de de baja en el inventario contable.</p>	

Nombre de la Empresa	Austrorosas Cía. Ltda.					
Tipo de Examen	Auditoría de Gestión					
Papel de Trabajo	Evaluación del Sistema de Control Interno Método Cuestionario Recursos Humanos					
CONTROLES CLAVES	SI	NO	N/A	PONDERAC	CALIFIC.	OBSERVAC.
1 Los empleados cumplen su trabajo de acuerdo a la ley?	x			10	9	
2 Los empleados tienen definido el grado de sus responsabilidades?		x		10	3	
3 La empresa cuenta con un método para la contratación del personal?	x			10	9	
4 Los empleados y obreros son contratados directamente?	x			10	10	
5 Se receptan varias alternativas para la selección de personal?	x			10	6	
6 Las remuneraciones de los empleados están acorde a la ley?	x			10	10	
7 Los empleados tienen capacitaciones permanentes?		x		10	3	
8 La empresa cuenta con programas de evaluación para el personal?		x		10	3	
9 La empresa establece incentivos para mejorar el desempeño del personal?	x			10	5	
10 El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad?	x			10	8	
11 La empresa lleva un control de las horas de entrada y salida del personal?	x			10	9	
12 Existe un registro con la información de cada empleado?	x			10	9	
TOTAL				120	84	

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACION TOTAL}}{\text{PONDERACION TOTAL}} \times 100$$

$$= \frac{84}{120}$$

$$= 70 \%$$

3.4 FASE IV

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CONVOCATORIA A CONFERENCIA FINAL

Cuenca, 17 de noviembre de 2010

Señor

Fernando Polo Vega

GERENTE GENERAL DE AUSTROROSAS CIA. LTDA.

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados de la Auditoría de Gestión para el período comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio de 2010.

Dicho acto se llevará a cabo en las instalaciones de la finca, el día 18 de noviembre del presente año, a las 15H00.

Sin más por el momento, me suscribo.

Atentamente,

Ma. Cecilia Cuadrado

AUDITOR

PRESENTACIÓN DEL INFORME

Cuenca, 18 de noviembre de 2010

Señores

GERENTE GENERAL, GERENTE FINANCIERO Y GERENTE TÉCNICO DE
AUSTROROSAS CIA. LTDA.

Ciudad

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión a la empresa Austrorosas Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio de 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, las Normas Ecuatorianas de Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de la gestión de la empresa, que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Para la evaluación de la gestión utilicé parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

La auditoría se aplicó a los Sistemas de: Compras, Ventas, Cobranzas, Producción y Recursos Humanos.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar las operaciones que realiza la empresa.

Atentamente,

Ma. Cecilia Cuadrado

AUDITOR

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

SISTEMA DE COMPRAS

La empresa si cuenta con un flujograma del proceso a seguir para efectuar compras, los pedidos son cotizados previamente, escogiendo de entre esas cotizaciones la mejor para hacer efectiva la compra, la misma que siempre está autorizada por Gerencia Financiera. Todos los productos ingresan con la correspondiente factura legal y se almacenan en bodega.

Bodega no mantiene stocks, ni realiza oportunamente los requerimientos de materiales, tampoco realiza una recepción de materiales por escrito cuando los recibe de parte de los proveedores.

HALLAZGO El requerimiento de materiales no es oportuno.

La empresa para realizar su proceso productivo debe disponer de todos los insumos y materiales necesarios, pero por la falta de precaución de bodega en cuanto se refiere a mantener stocks, en repetidas ocasiones el proceso de producción se ha visto retrasado, interrumpido hasta que llegue el material, que fue solicitado sin la debida anticipación, lo que ocasionó que no llegue a finca a tiempo.

Por lo expuesto es importante establecer un mejor control sobre el funcionamiento de la Bodega. Gerencia Técnica y Producción deben fijar los stocks a mantenerse en Bodega para evitar que el proceso productivo se vea afectado por falta de insumos.

HALLAZGO El proceso de compras no se documenta debidamente.

Para que un proceso pueda ser revisado, analizado y evaluado, es menester que sea documentado. Ante cualquier anomalía que pueda aparecer a lo largo del proceso de compras, los documentos de respaldo son la fuente en donde se puede investigar que punto es el que está causando dificultades, pero si en el proceso no se elaboran los documentos correspondientes la limitada supervisión que existe no percibirá las falencias existentes.

Ante esta situación recomiendo incluir en el flujograma del proceso los documentos que deben elaborarse en cada paso e incrementar el control interno, para verificar su cumplimiento.

SISTEMA DE VENTAS Y COBRANZAS

Todos los despachos antes de salir de finca deben ser autorizados y tener la ruta coordinada de transporte desde el exportador (finca) hasta la carguera. La conformidad de los clientes con los despachos que reciben está en un nivel medio.

La flor destinada a exportación no es evaluada, no cuenta con un control de calidad eficiente, la gestión de ventas no es satisfactoria, no se han definido estrategias ni planes, se han perdido clientes y no se ha hecho nada al respecto, no existen políticas para concesión de créditos, la investigación sobre la solvencia de los clientes es superficial, en su mayoría las ventas a crédito no se recuperan en el plazo previsto y no se toman medidas de ningún tipo ante quienes no pagan, los estados de cuenta se envían a los clientes sin asiduidad y la comunicación que se mantiene no es buena.

HALLAZGO El control de calidad en la flor de exportación no es eficiente.

Durante el proceso productivo es importante realizar un exhaustivo control de calidad en la flor, pues la inconformidad de los clientes ha causado pérdidas valiosas a la empresa, tanto en lo referente a facturas que no han podido cobrarse como en clientes que se han perdido por esta causa.

Sobre este aspecto recomiendo establecer un programa de control de calidad para la flor, en el estén fijados los estándares requeridos y nombrar a un supervisor para que vigile celosamente este aspecto.

HALLAZGO La recuperación de cartera no es eficaz.

Si las ventas son el motor de una empresa, el ingreso por esas ventas es la gasolina que alimenta ese motor. Varios son los aspectos que han ocasionado que las ventas a crédito no sean recuperadas oportunamente e incluso se hayan convertido en incobrables, podemos señalar problemas con la calidad de la flor, inadecuada investigación sobre los clientes y hasta incumplimientos en la receta del cliente por parte de Producción, pero no podemos dejar de señalar la ineficiente labor del personal encargado de manejar la cartera que tantos problemas de iliquidez ha causado a la empresa.

Las medidas recomendadas antes este problema serían, estudiar mejor la información de los clientes antes de concederles créditos, enviar mensualmente estados de cuenta, hacer un seguimiento de que pasó con cada despacho para determinar con precisión en donde se presentó la inconformidad y darle una solución.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN

Cada fase del proceso productivo tiene un supervisor de desempeño del personal, las condiciones físicas y bodega de la empresa si están acorde a las labores que se realizan, existe un apropiado control sobre los desperdicios, los productos químicos que caducan son eliminados siguiendo las recomendaciones de cada proveedor. Los despachos son enviados con puntualidad. La bodega de materiales lleva un eficiente control y mantiene actualizado el inventario.

El proceso productivo no cuenta con reglamentos, el personal sólo conoce el puesto en el que se desempeña, la fumigación se realiza pero sin contar con un programa específico, la documentación del proceso productivo no tiene firmas de responsabilidad. La empresa tiene instalaciones ociosas. El nivel de producción no es el óptimo, la demanda de los clientes no se cubre pero más bien por problemas de calidad que de cantidad. La bodega de insumos no controla los consumos y se actualiza el inventario una vez al mes por diferencia.

HALLAZGO El nivel de producción no es óptimo.

La productividad de la empresa está por debajo de los niveles aceptables. En promedio cada planta debería producir 1,2 rosas al mes, pero los niveles actuales están en 0,8, causando un déficit importante de producción y por ende en las ventas que ni siquiera alcanzan el punto de equilibrio, lo que está ocasionando que la empresa para cubrir sus gastos fijos recurra al endeudamiento.

Para corregir este problema es imprescindible que los controles de cada fase del proceso productivo sean efectivos, existe ya un supervisor para el desempeño, ese supervisor deberá recibir la capacitación adecuada para efectuar conjuntamente supervisión de desempeño y control de calidad, permitiendo así determinar en donde están los problemas y tomar medidas correctivas inmediatas.

HALLAZGO Inexistencia de un Manual de Procedimientos.

Las disposiciones, políticas, manuales, reglamentos y cualquier otro tipo de instrucciones cuando son emitidas por escrito son mejor entendidas y aplicadas. La información que se comunica verbalmente se olvida con facilidad y no contribuye a un desarrollo eficiente.

La administración de la empresa con los supervisores de cada área deberá elaborar un Manual de Procedimientos y Funciones, que abarque todos los puestos en todas las áreas de la empresa. Este Manual deberá ser difundido entre todo el personal siendo primordial verificar que el personal lo conozca y lo entienda, pues caso contrario de nada servirá.

SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

Los empleados si cumplen su trabajo de acuerdo a la ley. La empresa tiene definido un método para la contratación del personal, tanto para administrativo, receptando varias alternativas, como para operativo, que tiene un proceso diferente. Los empleados y obreros son contratados directamente y perciben sueldos y beneficios acorde a la ley. La cantidad de personal está de acuerdo al tamaño de la empresa. Para controlar la asistencia del personal se lleva un registro de las horas de entrada y salida. Existe para cada empleado y obrero un archivo individual, que contiene la hoja de vida y los documentos personales y empresariales de cada uno.

El personal desconoce el grado de responsabilidad de su puesto, no ha recibido capacitaciones en los últimos dos años, tampoco existe un programa de evaluación. Se pagan incentivos ocasionales pero no son en retribución a buen desempeño.

HALLAZGO Falta de capacitaciones al personal.

El personal en la empresa no ha recibido ninguna capacitación por más de 2 años. El avance de la tecnología, las constantes innovaciones, han vuelto ineludible que las empresas adopten todos estos cambios y por ende involucren a su personal en los mismos, el hecho de no renovar los conocimientos, causa retrasos y sub utilización de los recursos disponibles.

Es importante diseñar un programa de capacitaciones, analizar como se pueden costearlas y empezar por las áreas más críticas, Empaque podría ser la sección con la que se arranque, pues es en donde se trabaja con los bunchs listos para exportar, así podrían corregirse los problemas de calidad que tanto perjuicio vienen causando a la empresa, sin olvidar realizar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para verificar si están resultando provechosas.

HALLAZGO La empresa no cuenta con un sistema de incentivos para el personal.

Incentivar es estimular un mejor desempeño. Un mejor desempeño traerá consigo el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos. Los incentivos deben ser la recompensa a un trabajo bien realizado, a un desempeño sobresaliente, si bien la empresa viene pagando ocasionalmente incentivos al personal, están siendo acreedores de esos incentivos los supervisores, el resto del personal no recibe en ningún caso un incentivo, cuando en realidad debería ganarlos la persona cuyo trabajo refleje mayor calidad y cantidad.

Diseñar un plan de incentivos que involucre a todo el personal operativo de la empresa incrementará notablemente el rendimiento y la productividad, pues el personal sabrá que a fin de mes recibirá un estímulo económico si se ha destacado en su trabajo, se desarrollará una sana competencia si todos los trabajadores saben que pueden obtener el incentivo, no como actualmente que lo reciben solo los supervisores.

AUSTROROSAS CIA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

DE ENERO A JUNIO DE 2010

INFORME FINAL

CUENCA – ECUADOR

CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

Cuenca, 29 de noviembre de 2010

Señores

GERENTE GENERAL, GERENTE FINANCIERO Y GERENTE TÉCNICO DE
AUSTROROSAS CIA. LTDA.

Ciudad

De mi consideración:

He efectuado la Auditoría de Gestión a la empresa Austrorosas Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 01 de enero y el 30 de junio de 2010.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, las Normas Ecuatorianas de Auditoría y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable de la gestión de la empresa, que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales, reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Para la evaluación de la gestión utilicé parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican dentro de una administración eficiente y honesta.

La auditoría se aplicó a los Sistemas de: Compras, Ventas, Cobranzas, Producción y Recursos Humanos.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones orientadas a mejorar las operaciones que realiza la empresa.

Atentamente,

Ma. Cecilia Cuadrado

AUDITOR

ÍNDICE

Siglas utilizadas	83
Capítulo I INFORMACIÓN INTRODUCTORIA	84
Motivo del Examen	84
Alcance del Examen	84
Objetivos del Examen	84
Base Legal de creación de la entidad	84
Estructura Orgánica de la entidad	86
Funcionarios Principales	86
Capítulo II RESULTADOS DEL EXAMEN	87
Comentarios	87
Conclusiones	89
Recomendaciones	89

SIGLAS UTILIZADAS

CP	Conocimiento preliminar
P	Planificación
E	Ejecución
CR	Comunicación de resultados
PT	Papel de Trabajo
M	Muestreo
I	Informe

MOTIVO DEL EXAMEN

Auditoría de Gestión a la empresa Austrorosas Cía. Ltda., de la ciudad de Cuenca.

ALCANCE DEL EXAMEN

En este examen, evaluaremos la gestión de la administración, en lo referente a los sistemas de compras, ventas, cobranzas, producción y recursos humanos.

OBJETIVOS DEL EXAMEN

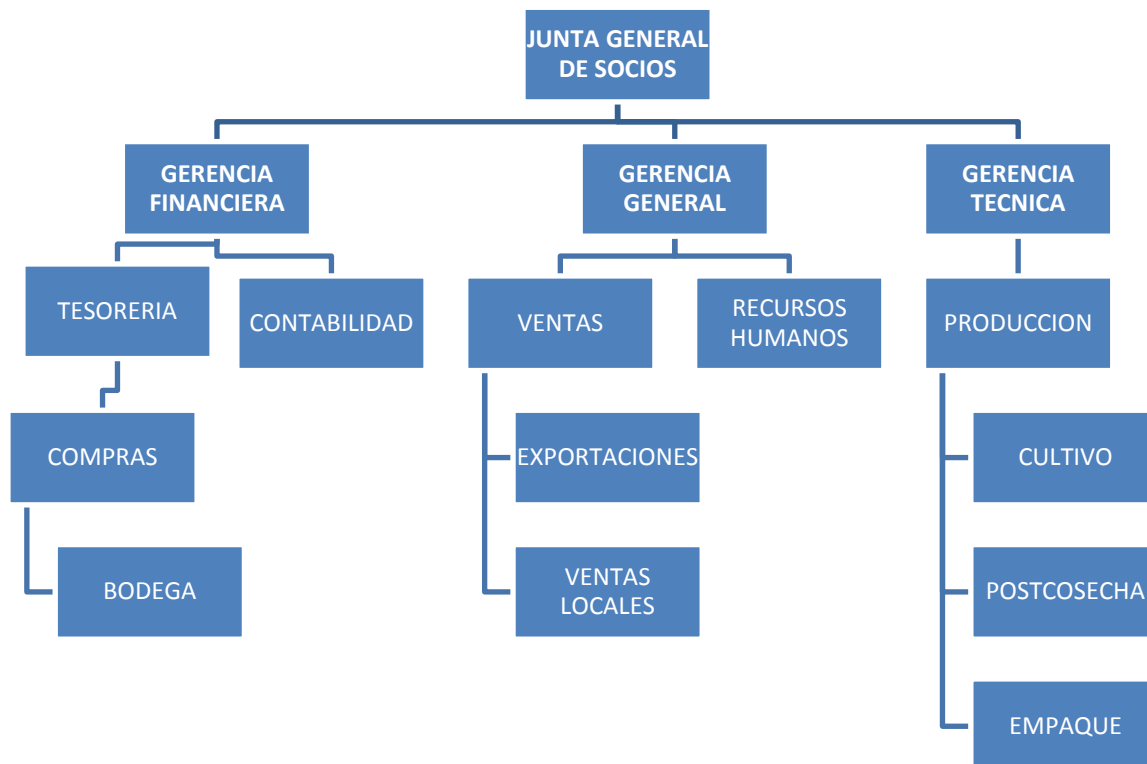
- Verificar que las compras se realicen luego de un proceso adecuado.
- Comprobar que la gestión de ventas sea apropiada.
- Establecer si el procedimiento de recuperación de cartera es satisfactorio.
- Determinar si el proceso de producción permite un correcto manejo de los recursos.
- Analizar el funcionamiento del departamento de recursos humanos.

BASE LEGAL DE CREACIÓN DE LA ENTIDAD

La compañía Austrorosas Cía. Ltda., se constituyó el 30 de abril de 1996 ante el Notario Segundo del Cantón Cuenca y se aprobó mediante Resolución de la Intendencia de Compañías, que transcrita es como sigue:

“RESOLUCIÓN N° 96-3-2-1-122.- CESAR TORAL VAZQUEZ, INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA.- CONSIDERANDO:.- QUE el 13 de Mayo de 1996 se han presentado a este Despacho, juntamente con la solicitud para su aprobación, tres testimonios de la escritura pública y de constitución de la compañía “AUSTROROSAS CIA. LTDA.” otorgada el 30 de Abril de 1996 ante la Notario Segundo Suplente del Cantón Cuenca,.- QUE la compañía se halla afiliada a la Cámara de Agricultura de la III Zona bajo el 00023;.- QUE el Departamento Jurídico de Compañías y de Valores ha emitido el informe favorable para la aprobación solicitada;.- En uso de las atribuciones conferidas por el señor Superintendente de Compañías mediante Resolución N° ADM-95-144 de 24 de julio de 1995,.- RESUELVE:.- ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de la compañía “AUSTROROSAS CIA. LTDA.”, con domicilio en la ciudad de Cuenca, en los términos constantes en la referida escritura pública; y disponer que un extracto de la citada escritura se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en la ciudad de Cuenca. Un ejemplar de la publicación deberá entregarse a este Despacho.- ARTÍCULO SEGUNDO.- DISPONER: a) que el señor Notario Segundo del Cantón Cuenca tome nota al margen de la matriz de la escritura pública que se aprueba, del contenido de la presente Resolución, y sienta en las copias de la escritura que se acompañan la pertinente razón de lo actuado; y, b) que el señor Registrador Mercantil del Cantón Cuenca inscriba la referida escritura pública juntamente con esta Resolución y sienta en las copias de la escritura y Resolución que se acompañan, la correspondiente razón del cumplimiento de lo mandado.- COMUNÍQUESE.- DADA y firmada en la Superintendencia de Compañías de Cuenca, a 13 de Mayo de 1996.- f) Dr. César Toral Vázquez, INTENDENTE DE COMPAÑÍAS DE CUENCA.”

ESTRUCTURA ORGÁNICA



Fuente: Austrorosas Cía. Ltda.

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

La Junta General de Socios está conformada por cuatro socios, la dirige el Presidente de la compañía.

El Gerente General ejerce la representación legal de la compañía, tiene bajo su responsabilidad el departamento de Ventas y el de Recursos Humanos.

El Gerente Financiero está a cargo de los departamentos de Tesorería y Contabilidad.

El Gerente Técnico está encargado de supervisar el departamento de Producción.

COMENTARIOS

1. La empresa para realizar su proceso productivo debe disponer de todos los insumos y materiales necesarios, pero por la falta de precaución de bodega en cuanto se refiere a mantener stocks, en repetidas ocasiones el proceso de producción se ha visto retrasado, interrumpido hasta que llegue el material, que fue solicitado sin la debida anticipación, lo que causó que no llegue a finca a tiempo.
2. Para que un proceso pueda ser revisado, analizado y evaluado, es menester que sea documentado. Ante cualquier anomalía que pueda aparecer a lo largo del proceso de compras, los documentos de respaldo son la fuente en donde se puede investigar que punto es el que está causando dificultades, pero si en el proceso no se elaboran los documentos correspondientes la limitada supervisión que existe no percibirá las falencias existentes.
3. Durante el proceso productivo es importante realizar un exhaustivo control de calidad en la flor, pues la inconformidad de los clientes ha causado pérdidas valiosas a la empresa, tanto en lo referente a facturas que no han podido cobrarse como en clientes que se han perdido por esta causa.
4. Si las ventas son el motor de una empresa, el ingreso por esas ventas es la gasolina que alimenta ese motor. Varios son los aspectos que han ocasionado que las ventas a crédito no sean recuperadas oportunamente e incluso se hayan convertido en incobrables, podemos señalar problemas con la calidad de la flor, inadecuada investigación sobre los clientes y hasta incumplimientos en la receta

del cliente por parte de Producción, pero no podemos dejar de señalar la ineficiente labor del personal encargado de manejar la cartera que tantos problemas de iliquidez ha causado a la empresa.

5. La productividad de la empresa está por debajo de los niveles aceptables. En promedio cada planta debería producir 1,2 rosas al mes, pero los niveles actuales están en 0,8, causando un déficit importante de producción y por ende en las ventas que ni siquiera alcanzan el punto de equilibrio, lo que está ocasionando que la empresa para cubrir sus gastos fijos recurra al endeudamiento.
6. Las disposiciones, políticas, manuales, reglamentos y cualquier otro tipo de instrucciones cuando son emitidas por escrito son mejor entendidas y aplicadas. La información que se comunica verbalmente se olvida con facilidad y no contribuye a un desarrollo eficiente.
7. El personal en la empresa no ha recibido ninguna capacitación por más de 2 años. El avance de la tecnología, las constantes innovaciones, han vuelto ineludible que las empresas adopten todos estos cambios y por ende involucren a su personal en los mismos, el hecho de no renovar los conocimientos, causa retrasos y sub utilización de los recursos disponibles.
8. Incentivar es estimular un mejor desempeño. Un mejor desempeño traerá consigo el uso eficiente, eficaz y económico de los recursos. Los incentivos deben ser la recompensa a un trabajo bien realizado, a un desempeño sobresaliente, si bien la empresa viene pagando ocasionalmente incentivos al personal, están siendo acreedores de esos incentivos los supervisores, el resto del personal no recibe en ningún caso un incentivo, cuando en realidad debería ganarlos la persona cuyo trabajo refleje mayor calidad y cantidad.

CONCLUSIONES

1. El requerimiento de materiales no es oportuno.
2. El proceso de compras no se documenta debidamente.
3. El control de calidad en la flor de exportación no es eficiente.
4. La recuperación de cartera no es eficaz.
5. El nivel de producción no es óptimo.
6. Inexistencia de un Manual de Procedimientos.
7. Falta de capacitaciones al personal.
8. La empresa no cuenta con un sistema de incentivos para el personal.

RECOMENDACIONES

- Establecer un mejor control sobre el funcionamiento de la Bodega. Gerencia Técnica y Producción deben fijar los stocks a mantenerse en Bodega para evitar que el proceso productivo se vea afectado por falta de insumos.
- Incluir en el flujograma del proceso de compras los documentos que deben elaborarse en cada paso e incrementar el control interno, para verificar su cumplimiento.
- Establecer un programa de control de calidad para la flor, en el que estén fijados los estándares requeridos y nombrar a un supervisor para que vigile celosamente este aspecto.
- Estudiar mejor la información de los clientes antes de concederles créditos, enviar mensualmente estados de cuenta, hacer un seguimiento de que pasó con cada

despacho para determinar con precisión en donde se presentó la inconformidad y darle una solución.

- Volver efectivos los controles de cada fase del proceso productivo, existe ya un supervisor para el desempeño, ese supervisor deberá recibir la capacitación adecuada para efectuar conjuntamente supervisión de desempeño y control de calidad, permitiendo así determinar en donde están los problemas y tomar medidas correctivas inmediatas.
- La administración de la empresa con los supervisores de cada área deberá elaborar un Manual de Procedimientos y Funciones, que abarque todos los puestos en todas las áreas de la empresa. Este Manual deberá ser difundido entre todo el personal siendo primordial verificar que el personal lo conozca y lo entienda, pues caso contrario de nada servirá.
- Diseñar un programa de capacitaciones, analizar cómo se pueden costearlas y empezar por las áreas más críticas, Empaque podría ser la sección con la que se arranque, pues es en donde se trabaja con los bunchs listos para exportar, así podrían corregirse los problemas de calidad que tanto perjuicio vienen causando a la empresa, sin olvidar realizar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para verificar si están resultando provechosas.
- Diseñar un plan de incentivos que involucre a todo el personal operativo de la empresa incrementará notablemente el rendimiento y la productividad, pues el personal sabrá que a fin de mes recibirá un estímulo económico si se ha destacado en su trabajo, se desarrollará una sana competencia si todos los trabajadores saben que pueden obtener el incentivo, no como actualmente que lo reciben solo los supervisores.

3.5 FASE V

SEGUIMIENTO

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Nro.	RECOMENDACIÓN	FUNCIONARIO RESPONSABLE	FIRMA	CRONOGRAMA					
				Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
1	Controlar el funcionamiento de la Bodega	Wilson Cevallos (Gerente Técnico)			x				
2	Incluir en el flujograma del proceso de compras los documentos que deben utilizarse	Rosa Lazo (Auxiliar de compras)			x				
3	Establecer estándares de calidad	Miriam Toledo (Auxiliar exportaciones) y Willan Calle (Supervisor de producción)				x			
4	Estudiar la información de los clientes, enviar estados de cuenta mensualmente.	Miriam Toledo (Auxiliar de exportaciones)			x				
5	Capacitar a los supervisores	Fernando Polo (Gerente General) y Julia Cepeda (Jefe RRHH)				x			
6	Elaborar un Manual de Procedimientos	Wilson Cevallos (Gerente Técnico) Willan Calle (Sup. Producción) Eduardo Inga (Sup. Cultivo) Julio Barahona (Sup. Postcosecha) Cristian Torres (Sup. Empaque)				x			
7	Diseñar un Programa de Capacitaciones	Fernando Polo (Gerente General) y Julia Cepeda (Jefe RRHH)					x		
8	Diseñar un Plan de Incentivos	Wilson Cevallos (Gerente Técnico) y Julia Cepeda (Jefe RRHH)					x		

Bibliografía

- Arens Alvin, Loebbecke James, 1996, Auditoría un Enfoque Integral, Prentice Hall México.
- Contraloría General del Estado, 2002, Manuel de Auditoría de Gestión.
- Maldonado E. Milton, 2006, Auditoría de Gestión, Producciones Digitales Abyayala, Quito.
- Slosse Carlos, 1997, Auditoría, un nuevo enfoque empresarial, Ediciones Macchi, Argentina.
- Whittington, Pany, 2005, Principios de Auditoría, Mc Graw Hill. México.
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com
- www.wikipedia.org

Conclusiones

1. Un problema grave dentro de ésta empresa es la recuperación de cartera, pienso que es fundamental que los ingresos y egresos sean debidamente controlados para el normal desenvolvimiento de la misma.
2. Una situación de importancia especial para la empresa es la calidad del producto en la empresa, en este caso la flor, sin un buen producto su comercialización va a ser cada vez menor y eso significa que el crecimiento de la empresa está comprometido.
3. Realizar la presente práctica profesional, ha sido para mi una experiencia muy enriquecedora, como en todo camino he tenido que enfrentarme a obstáculos pero ha sido sumamente satisfactorio superarlos y seguir adelante.
4. En el desarrollo del trabajo, al contactarme e involucrarme con el personal de la empresa, he tenido experiencias muy valiosas, la gente que menos recursos tiene, es la gente que más apertura y confianza me ha brindado, permitiéndome crecer a nivel personal.

Recomendaciones

1. La empresa necesita urgentemente mejorar el control de calidad de la flor para exportación y por lo tanto contribuir con su crecimiento.
2. La relación que debe tener el personal que labora con el personal al mando debe mejorar, pues mantener una buena relación ayudará a comprender las necesidades de la gente y en la medida de lo factible para la empresa, atenderlas.
3. La universidad podría mantener convenios con empresas que estén dispuestas a facilitar su información para que los estudiantes podamos realizar los trabajos de tesis.
4. La universidad a través de los centros podría ayudar a los estudiantes a tener contacto con otros estudiantes que estén en la misma etapa, lo que permitiría intercambiar inquietudes y disipar dudas.