

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
ENFOQUE DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA EL SECTOR
FLORÍCOLA. CASO EMPRESA YANITA FLOWERS CÍA. LTDA., POR EL
PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**AUTORA:
VALERIA KATHERINE SEMBLANTES CALAHORRANO**

**DIRECTOR:
LUIS ENRIQUE SIMBAÑA TAIPE**

Quito, septiembre del 2014

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, septiembre del 2014

Valeria Katherine Semblantes Calahorrano

C.I.: 1721251740

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico primeramente a Dios quien me da cada día de vida, y las fuerzas para superarme.

A mis padres quienes han sido la base fundamental para haber alcanzado esta etapa de mi vida, ya que con su ejemplo y esfuerzo diario me han enseñado a nunca rendirme.

A Leonel quien se ha convertido en una parte importante de mi vida, brindándome su apoyo incondicional en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Por haber llegado a esta importante etapa te agradezco a ti Dios, por darme salud y vida, para disfrutar de cada momento de la vida junto a mis seres queridos.

A las autoridades y docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, quienes con su dedicación y conocimientos, me han brindado una herramienta importante, para ser una profesional de éxito.

A Luis Simbaña, quien con su experiencia, vocación y conocimiento, ha contribuido en gran manera al desarrollo de esta tesis.

A Yanita Flowers Cía. Ltda, ya que gracias a su acogida se hizo posible la realización del presente documento.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	3
Bases teóricas	3
1.1. Gestión	3
1.2. Normas ISO.....	3
1.2.1. Introducción.	3
1.2.2. Importancia.	5
1.2.3. Objetivo.....	5
1.2.4. Representación ISO en Ecuador.....	5
1.3. Normas ISO orientadas a la calidad	6
1.3.1. Norma ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad-requisitos.	6
1.3.2. Norma ISO 19011. Directrices para auditoría de sistemas de gestión.....	9
1.3.3. Norma ISO 10000. Guías para implementar sistemas de gestión de calidad/reportes técnicos.	10
1.3.4. Norma ISO 14000. Sistemas de gestión ambiental de las organizaciones.....	10
1.3.5. Norma ISO 18000. Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional.	11
1.3.6. Riesgo.....	12
1.3.6.1. Concepto de riesgo.....	12
1.3.6.2. Riesgo de auditoría.....	12
1.3.6.2.1. Riesgo inherente.....	14
1.3.6.2.2 Riesgo de control.	14
1.3.6.2.3 Riesgo de detección.....	15
1.4. Auditoría de gestión	16
1.4.1. Definición.....	16
1.4.2. Objetivos.	17

1.4.3. Alcance.....	17
1.4.4. Características.	18
1.5. Gestión para una auditoría	19
1.5.1. Sistemas gestión de calidad.....	19
1.5.1.1. Planificación.....	20
1.5.1.2. Ejecución.....	20
1.5.1.3. Certificación.....	21
1.6. Realización de una auditoría de gestión.....	22
1.6.1. Inicio de la auditoría.....	24
1.6.1.1. Presentación al auditado.....	24
1.6.1.2. Determinación de la viabilidad de la auditoría.	24
1.6.2. Comienzo de las actividades de auditoría.	25
1.6.2.1. Elaboración del plan de auditoría.....	25
1.6.2.2. Designación de funciones a los miembros del equipo auditor.....	26
1.6.2.3. Preparación de los documentos de trabajo.	27
1.6.3. Ejecución de actividades de auditoría.	28
1.6.3.1. Realización de la reunión de apertura.	28
1.6.3.2. Comunicación constante con el auditado.....	28
1.6.3.3. Recopilación y verificación de la información recolectada.	28
1.6.3.4. Establecimiento de funciones para los guías y los observadores.	29
1.6.3.5. Establecimiento de los hallazgos de auditoría.	29
1.6.3.6. Preparación de las conclusiones de auditoría.....	30
1.6.3.7. Reunión de cierre.	30
1.6.4. Elaboración, aprobación y entrega del informe de auditoría.	30
1.6.4.1. Elaboración del informe de auditoría.....	30
1.6.4.2. Aprobación y entrega del informe de auditoría.....	32
1.6.5. Culminación de la auditoría.	32

1.6.6. Seguimiento de la auditoría.....	32
1.7. Competencias y evaluación de auditores	33
1.7.1. Determinación de competencia del auditor.....	33
1.7.1. Comportamiento.....	34
1.7.1.2. Conocimientos y habilidades.	34
1.7.1.3. Logro de la competencia del auditor.	35
1.7.2. Elección del método para la evaluación.....	35
1.7.3. Evaluación al auditor.....	35
1.7.4. Mantenimiento y mejora de la competencia del auditor.	36
1.8. Cuadro de mando integral	36
1.8.1. Indicador.	37
1.8.1.1. Concepto.	37
1.8.1.2. Características.	37
1.8.1.3. Elementos de un indicador.	38
1.8.1.4. Ficha técnica del indicador.	38
1.8.1.5. Aspectos de un indicador.	39
1.8.1.5.1. Nombre.	39
1.8.1.5.2. Meta.	39
1.8.1.5.3. Periodicidad.....	39
1.8.1.5.4. Unidad de medida.	39
1.8.1.5.5. Índice.	39
1.8.1.5.6. Brecha.	40
1.8.2. Parámetros de semaforización.....	40
CAPÍTULO 2.....	43
Desarrollo.....	43
2.1. Antecedentes de la empresa Yanita Flowers Cia. Ltda.....	43
2.2.1. Misión.	45

2.2.2. Visión.	45
2.2.3. Objetivos.	45
2.2.3.1. Objetivos generales.	45
2.2.3.2. Objetivos específicos.	46
2.2.4. Políticas.	46
2.2.4.1. Bodega.	46
2.2.4.2. Compras.	46
2.2.4.3. Personal.	47
2.2.4.4. Ventas.	47
2.2.4.5. Transporte.	48
2.2.5. Estructura Orgánica.	49
2.2. Análisis PESTEL	50
2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	51
2.4. Análisis FODA.	52
2.5. Análisis BCG	56
CAPÍTULO 3.	58
Enfoque de auditoría	58
3.1. Introducción	58
3.2. Metodología	58
3.3. Metodologías establecidas y propuesta personal.	60
3.4. Desarrollo del enfoque de auditoría	61
3.4.1. Fase I. Planificación.	61
3.4.1.1. Índice de auditoría.	61
3.4.1.2. Elaboración del plan de auditoría.	63
3.4.1.3. Programa de auditoría.	64
3.4.1.4. Hoja de visita.	67
3.4.1.5. Análisis Pestel.	68

3.4.1.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	70
3.4.1.7. Análisis FODA.....	72
3.4.1.8. Análisis BCG.	76
3.4.1.9. Diagnóstico preliminar.....	77
3.4.1.10. Mapa de procesos.....	79
3.4.1.11. Establecimiento de indicadores.....	87
3.4.1.12. Lista de verificación.....	95
3.4.2. Fase II. Ejecución.....	96
3.4.2.1. Cuestionario de control interno y riesgo global.	96
3.4.2.1.1. Inventarios.....	96
3.4.2.1.2. Producción.	97
3.4.2.1.3. Personal.....	98
3.4.2.2. Matriz de confianza y riesgo.....	99
3.4.2.2.1. Inventarios.....	99
3.4.2.2.2. Producción.	100
3.4.2.2.3. Personal.....	101
3.4.2.3. Nivel de confianza y riesgo.....	102
3.4.2.3.1. Inventarios.....	102
3.4.2.3.2. Producción.	103
3.4.2.3.3. Personal.....	104
3.4.2.4. Matriz de calificación de riesgo controles claves y enfoque.....	105
3.4.2.4.1. Inventarios.....	105
3.4.2.4.2. Producción.	107
3.4.2.4.3. Personal.....	108
3.4.3. Fase III. Comunicación de resultados.	110
3.4.3.1. Hoja de hallazgos.....	110
3.4.3.2. Cuadro de observaciones y sugerencias al control interno.	116

3.4.3.3. Plan de acción.	117
3.4.3.4. Informe final.....	120
CONCLUSIONES	134
RECOMENDACIONES	137
LISTA DE REFERENCIAS	138

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Principios de la gestión de la calidad	7
Figura 2. Aspectos a tener en cuenta en un Sistema de Gestión de la Calidad.....	19
Figura 3. Registro de hallazgos de auditoría	29
Figura 4. Comportamiento aceptable de un indicador.	41
Figura 5. Comportamiento con riesgo de un indicador.....	41
Figura 6. Comportamiento crítico de un indicador.	42
Figura 7. Variedades de Yanita Flowers Cía. Ltda.	44
Figura 8. Estructura Orgánica.	49
Figura 9. Matriz BCG.	57
Figura 10. Análisis PESTEL	68
Figura 11. Procesos de Yanita Flowers Cia. Ltda.	121
Figura 12. Resultados de semaforización de procesos.....	128
Figura 13. Resumen de semaforización de procesos.	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación del riesgo de auditoría	13
Tabla 2. Evaluación del riesgo inherente	14
Tabla 3. Valuación del riesgo de control	15
Tabla 4. Valuación del riesgo de detección	16
Tabla 5. Ficha técnica del indicador	38
Tabla 6. Formato de matriz de aprovechabilidad.....	53
Tabla 7. Formato de matriz de vulnerabilidad	54
Tabla 8. Ponderación para matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad.	54
Tabla 9. Ejemplo de calificación e interpretación de matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.....	55
Tabla 10. Índice de auditoría.....	61
Tabla 11. Plan de auditoría.....	63
Tabla 12. Programa de auditoría.	64

RESUMEN

El presente enfoque de auditoría de gestión realizado a la empresa Yanita Flowers Cía. Ltda. perteneciente al sector florícola, por el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, consta de una práctica metodología que fusiona conceptos de la norma ISO 19011, “Directrices para auditoría de sistemas de gestión”, con los puntos de vista expuestos por Benjamín Franklin en su libro “Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio”, 2007, además de contar con un completo análisis de la empresa utilizando herramientas como; análisis pestel, análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis F.O.D.A, y finalmente análisis B.C.G. Luego se diseñaron indicadores de gestión para las áreas examinadas, los mismos que son interpretados con base en parámetros de semaforización, puesto que con estos se obtiene información veraz que refleja la realidad de la empresa objeto del enfoque.

Mediante la utilización de técnicas de auditoría de gestión, es posible determinar los puntos vulnerables y el nivel de riesgo existente en los procesos que intervienen en las áreas de inventarios, producción y personal, por lo que es de vital importancia comprender cómo se originan los riesgos, para implementar medidas correctivas y de mejoramiento continuo; que parten desde la necesidad de alcanzar los niveles de contribución ideales de cada uno de los indicadores diseñados, a fin de contribuir, a la optimización de los procesos, y facilitar el cumplimiento de metas y objetivos para una eficiente administración.

Con el desarrollo de este enfoque, se comprende claramente la utilidad de todos y cada uno de los procedimientos de auditoría aplicados, y se pudo ver como la combinación de algunos de ellos nos ayudan a tener una perspectiva clara de las áreas examinadas de la empresa.

ABSTRACT

The present approach of management audit carried out at Yanita Flowers C.O. in the flower market, in the period of January 1st to December 31st , 2013, consists of a methodological practice that fusions concepts of ISO 19011, “Guidelines for management audit”, according to what was established by Benjamín Franklin, 2007 in his book “Administrative Audit, Strategic Management for change”. In addition, it counts on a complete analysis of the Porter Five Forces, Pestel Analysis, SWOT analysis, and finally B.C.G analysis. Later, management indicators for the areas examined were designed, which are interpreted based on a traffic light structure, since that with this structure, genuine and integral information is obtained and the real condition of the company is reflected.

By means of management audit techniques, it is possible to determine vulnerable points and existing risk level in the process of the following areas: inventories, production and personnel, therefore, it is vital to understand how risks are originated, in order to implement remedial and continuous improvement measures so that the company can get to the ideal contribution level for each indicator designed, for the purpose of optimizing processes, and then make goals and objective accomplishment easy for an efficient management.

With the procedure, it is clearly understood the usage of each audit technique applied, and it can be witnessed how the combination of some of those techniques could help to have a complete perspective of the areas examined in the company, thus, the company can reach the planned objectives effectively.

INTRODUCCIÓN

He optado por desarrollar la presente temática, enfocándome en el sector florícola ya que tiene un papel trascendental para la economía del país, por ser su producción muy cotizada en el exterior.

Frecuentemente las personas involucradas en el sector hablan del impacto del clima y sus variantes, para el desarrollo de tan importante actividad productiva; pero pocas veces se han cuestionado sobre:

- El resultado que se obtiene de un determinado manejo en las operaciones de la empresa.
- El proceso administrativo que se aplica y si el mismo nos ayuda a visualizar oportunidades de mejora.
- Si se tiene un flujo de información que permita tomar decisiones correctas en el momento que se requieran.
- La responsabilidad en el manejo de los recursos con los que cuenta la empresa, y su influencia en el proceso productivo.
- La efectividad que tienen los controles que se han implementado.

Se va a desarrollar una propuesta de enfoque de auditoría de gestión para el sector florícola caso: empresa Yanita Flowers Cía. Ltda. por el periodo comprendido desde el 1ro. de enero al 31 de diciembre del 2013, el mismo que consistirá en la exposición detallada de técnicas y procedimientos de auditoría acordes a la realidad de la empresa, con el objeto de evaluar la efectividad, eficacia, calidad y economía en la implementación de sus sistemas administrativos y de control interno, con ello se lograra conocer las fortalezas y debilidades que tiene la compañía.

La presente investigación se desarrollará mediante la planificación y ejecución de técnicas y procedimientos de auditoría, para así lograr evaluar los procesos de la empresa objeto del estudio; con el fin de determinar las falencias existentes, y recomendar las medidas de mejora para aminorar y eliminar los impactos negativos en las actividades de la empresa.

El desarrollo de esta investigación permitirá tener una perspectiva real de la empresa, y un enfoque apropiado para el momento en que la empresa decida realizar una auditoría de gestión, a su vez constituirá un aporte importante para el mejoramiento de sus procesos.

CAPÍTULO 1

BASES TEÓRICAS

1.1. Gestión

Definiendo a la gestión, como “[...] la acción y efecto de administrar un negocio, gobernar o regir, haciendo que se cumplan los objetivos y las metas fijadas [...]”(Senlle, 2001, pág. 86).

“Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos” (Blanco, 2003, pág. 231).

En consecuencia se puede definir a la gestión como el proceso que se lleva a cabo en todas y cada una de las partes de la organización, para obtener un beneficio mediante el adecuado control de los procesos involucrados en la empresa, estableciendo razonablemente sus objetivos, y procurando un responsable empleo de los recursos disponibles.

1.2. Normas ISO

1.2.1. Introducción.

Estas normas se crearon por la organización independiente llamada “Internacional Organization for Standardisation” (ISO), para facilitar el comercio internacional y garantizar la calidad y la satisfacción que el cliente busca en los servicios o bienes que adquiere (Senlle, 2001).

Las normas ISO surgen de la necesidad de establecer patrón internacional voluntario con el fin de evitar que las normas internas sean las barreras que afecten al comercio

internacional, a través de la adopción de estándares que transformen una organización mecánica a una altamente eficaz y competitiva (Jabaloyes, y otros, 2010).

Iniciaron con 65 grupos de expertos en conocimientos específicos, en el año de 1945 en Londres. Desde sus inicios ISO, publica mensualmente información sobre sus comités técnicos, y sobre cambios administrativos que se presenten.

En 1960 ISO decide hacer parte del sistema a países en vías de desarrollo, para el año 1968 estos países ya pueden conocer acerca del trabajo de estandarización internacional. En el mismo año la ISO pone especial atención en lo referente a mercaderías y embalaje normalizando así las maneras de transportar artículos alrededor del mundo (ISO).

Para 1971 se crean dos comités especializados en el campo ambiental en donde tratan especialmente temas como la calidad de la tierra, dirección ambiental y energía renovable. Posteriormente en 1987 se direccionan los esfuerzos para la normalización internacional, en lo que se refiere a la calidad con las ISO 9000.

Años más tarde en 1996 ISO, establece un sistema de dirección ambiental bajo el nombre de ISO 14001, que consiste en establecer parámetros para que las empresas identifiquen y controlen su impacto ambiental, con el pasar del tiempo se extendió el campo de estudio de la ISO, preocupándose así por las nuevas tecnologías, por la seguridad de la información con la ISO 27001 en el 2005, en el 2009 la ISO se propone ser más simple , más rápido y mejor en todas y cada una de sus actividades, por ello, se preocupa también de la responsabilidad social de las organizaciones bajo la ISO 26000 en el año 2010.

2012 año en el que la ISO cubre casi todos los aspectos tecnológicos y empresariales (ISO).

En Ecuador las ISO no tienen tiempo exacto de vigencia ya que cualquier modificación u observación a las normas se realiza de acuerdo a los requerimientos del país.

1.2.2. Importancia

La página web de esta organización, sostiene que la adopción voluntaria de las normas ISO, son trascendentales en la imagen que el público tenga del producto o servicio que la empresa proporciona, ya que el cumplimiento de estas normas constituyen una garantía de seguridad y de óptima calidad del bien o servicio ofrecido, además son guías importantes para el mejoramiento de las actividades internas de la organización, ahorro de costos y disminución de desperdicios, por tanto la aplicación de estas normas hacen a una organización más competitiva, en el mercado nacional y extranjero (ISO).

1.2.3. Objetivo

De acuerdo a lo antes expuesto se entiende que el objetivo de la ISO es diseñar estándares para que las empresas simplifiquen sus actividades, logrando llevarlas a cabo en menores tiempos y al menor costo, con el beneficio de facilitar la comercialización de sus productos y aumentado la confianza que el cliente tiene en la calidad de los mismos.

1.2.4. Representación ISO en Ecuador

En Ecuador el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) fue fundado bajo decreto el 28 de agosto de 1970, en la presidencia del Dr. José María Velasco Ibarra, formando así parte de la ISO, y encargado de la formación de los patrones ecuatorianos para la normalización y responsable del control de los sistemas de calidad en el país, con el fin de garantizar las óptimas condiciones de los productos y servicios que se ofrecen, y velando también por la protección al consumidor (ISO).

1.3. Normas ISO orientadas a la calidad

1.3.1. Norma ISO 9001. Sistemas de gestión de calidad-requisitos

Esta norma tiene como fin hacer eficaz el sistema de gestión de calidad de las organizaciones, dándoles a conocer los requisitos que deben cumplir. En efecto se busca lograr el impulso de la empresa hacia un mejoramiento continuo mediante la aplicación de sistemas de calidad enfocados a los procesos de cualquier clase de organización. Manejando las actividades de la empresa bajo este enfoque se logra un control continuo de cada proceso, de sus combinaciones y de las interacciones que se puedan dar (Publicaciones Vértice, 2010).

Dentro de la familia de las ISO 9000 “Principios y vocabulario”, a la cual pertenece esta norma junto con, ISO 9004 “Recomendaciones para la mejora”, e, ISO 19011 “Auditorías”; podemos encontrar ocho principios importantes que orientan a la empresa a la optimización de sus procesos (Fontalvo & Vergara, 2010).

Así pues veremos un gráfico de lo mencionado anteriormente:

Principios de la gestión de la calidad



Figura 1

Fuente: Fontalvo, Tomás, y Vergara, La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008, 2010.

A continuación se exponen los beneficios que la aplicación de estos principios, traen a la organización:

Organización orientada al cliente

La empresa debe procurar captar la necesidad precisa del cliente y satisfacerla tratando de superar sus expectativas.

- Mayor eficacia en el uso de recursos, para así aumentar la participación de la organización en el mercado, logrando que los clientes continúen consumiendo su producto, o requiriendo su servicio.

Liderazgo

Gozar de un liderazgo constructivo motiva a los miembros de la empresa a querer ser parte de los logros obtenidos.

- Mejora la comunicación interna entre los participantes de la organización, ya que cada uno está motivado para alcanzar metas y cumplir objetivos.

Participación del personal

Como el personal es el corazón de la empresa, para obtener un beneficio común, todos deben estar comprometidos a realizar de la mejor manera su trabajo.

- Personal comprometido e incluso deseoso de dar su punto de vista para mejorar los procesos.

Enfoque basado en procesos

Se da cuando se dejan de ver las actividades y recursos de un modo aislado, y se empiezan a gestionar como procesos.

- Se pueden acceder a las oportunidades de mejora, ya que el presente enfoque nos ayuda llegar a los resultados esperados, en menor tiempo y al menor costo.

Enfoque de sistema para la gestión

Consiste en gestionar los procesos como un sistema para lograr los objetivos.

- Identificación de los procesos principales, e integración de estos; hecho que favorece al incremento de la confianza por parte de los interesados.

Mejora continua

Debe convertirse en el ideal de todos los miembros de la organización.

- Facilidad para aprovechar las oportunidades que se presenten, y así hacer a la empresa un ente altamente competitivo.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

Tiene que ver con la organización efectiva de la organización para tomar decisiones que produzcan una mejoría.

- Contar con información veraz, para evidenciar o cuestionar la toma de decisiones realizadas.

Relación mutuamente beneficiosa con el proveedor

- Optimización de recursos y rápida respuesta ante los requerimientos de ambas partes (Montaño, 2003).

1.3.2. Norma ISO 19011. Directrices para auditoría de sistemas de gestión

Esta norma puede ser empleada por cualquier tipo de organización, teniendo en cuenta las competencias específicas para su aplicación.

Las directrices que esta norma nos brinda son útiles para el desarrollo de un trabajo de auditoría, ya que incluye la noción del riesgo existente, tanto en el proceso de la auditoría, como en el trabajo de auditoría, ya que los resultados que se obtengan pueden influir en actividades futuras de la empresa auditada.

Además constituye una guía para las empresas que tienen implantado un sistema de gestión, y también para aquellas que necesitan hacer una auditoría de este tipo.

En la norma encontramos también una explicación clara de los principios en los que una auditoría se apoya, además de constituir una guía clara sobre:

- La gestión de un programa de auditoría, el establecimiento adecuado de sus objetivos, y coordinación de cada una de las actividades que en él, constan.
- La planificación y realización de una auditoría de sistemas de gestión, y la competencia y evaluación de los auditores y de su equipo (AENOR, 2012).

1.3.3. Norma ISO 10000. Guías para implementar sistemas de gestión de calidad/reportes técnicos

La presente norma fue creada para orientar a las organizaciones hacia la implementación de sistemas de gestión de calidad mediante el seguimiento de tres aspectos fundamentales (Universidad Carlos Mariátegui).

1. Lograr la uniformidad mediante la implementación de estándares

El beneficio de lograr esta uniformidad en los productos o servicios que la empresa ofrece, es que el cliente al recibir un bien o servicio de calidad, se va a sentir motivado para regresar, con la seguridad de que va a recibir un bien con las mismas características. Así es como la empresa asegura una demanda constante.

2. Buscar una mejora constante de los productos o servicios ofertados

Medida que se convierte en una útil estrategia para impresionar al cliente, mediante la oferta del producto que él ya conocía, pero con modificaciones que optimizan su utilidad, y que convierten al cliente esporádico en un consumidor frecuente.

3. Innovar para obtener ventaja

Con esta nueva estrategia se opta por sustituir el bien anteriormente mejorado para evitar que el consumidor se agobie de ver un bien que satisface solo una necesidad; si se convence al cliente, la empresa logra captar cada vez una mayor parte del mercado (Universidad Carlos Mariátegui).

1.3.4. Norma ISO 14000. Sistemas de gestión ambiental de las organizaciones

La ISO 14000 constituye una importante guía en lo referente a estándares administrativos dirigidos al cuidado del ambiente; para contribuir a que las organizaciones cumplan de la mejor manera con sus obligaciones medioambientales,

con las medidas que la empresa emplea para analizar su administración y el impacto de la misma en el medio ambiente; atendiendo el sistema de administración ambiental, las auditorías ambientales, la evaluación de su rendimiento ambiental, los aspectos ambientales en los estándares del producto, su etiquetado ambiental, y su ciclo de vida. Con la evaluación de estos parámetros la empresa podrá saber cuáles son sus aspectos ambientales significativos; es decir, conocerán el impacto positivo o negativo que sus actividades traen al medioambiente (Blanco, 2003).

1.3.5. Norma ISO 18000. Sistema de gestión de seguridad y salud ocupacional

Es la norma que complementa la ISO 9000 y la ISO14000 y que se encarga del sistema de seguridad y salud ocupacional de las empresas, con la ISO 18000, se pueden saber los requisitos para implementar o valorar este sistema en las organizaciones, ya que ellas deben procurar tener un ambiente laboral adecuado, que por ende va a contribuir a que se disminuyan los riesgos que puedan perjudicar el bienestar de los trabajadores. La ISO 18000 también tiene una relación directa con las OSHAS 18000 Occupational health and safety assessment series (Salud ocupacional y serie de valoración de seguridad).

Para la aplicación de la ISO 18000, una empresa debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Políticas que tengan en cuenta al tema ambiental.
- Establecer claramente los procesos y valorar el nivel de riesgo para la salud de los trabajadores.
- Registrar los procesos para facilitar la implementación de mejoras.
- Ejecución de auditorías internas.
- Realización de una auditoría por parte de un organismo pertinente previo a la obtención del certificado OSHAS 18001 (Heredia, 2013).

1.3.6. Riesgo

1.3.6.1. Concepto de riesgo

Es la probabilidad existente de que algún hecho inesperado o no detectado afecte las actividades y resultados esperados en la empresa, en alguno de sus procesos, o en los resultados que se obtengan de la auditoría. Para que el auditor pueda hacer su trabajo con el menor riesgo posible, debe analizar cada proceso involucrado en el desarrollo de su examen.

“Una vez que el auditor ha obtenido un entendimiento de los procesos de la administración para identificar y controlar los riesgos de negocios, [...] puede valorar las implicaciones que los riesgos del negocio tienen tanto para el negocio del cliente como para el enfoque de auditoría” (Bell, Peecher, Solomon, Thomas, & Marrs, 2007, pág. 50).

La finalidad de evaluar el riesgo es proponer un adecuado enfoque de auditoría que sea útil para reflejar la situación actual de la gestión en la empresa, para con ello proponer medidas aplicables para remediar las falencias encontradas.

1.3.6.2. Riesgo de auditoría

Riesgo de auditoría, es el que corre el auditor al momento en el que acepta la realización de una auditoría, ya que en el transcurso de la misma puede pasar por desapercibido un error que podría influir fuertemente las opiniones que emitirá en su informe (IFAC, 2008).

Una medida efectiva para minimizar este riesgo al máximo, es la recopilación de evidencia suficiente y competente (Whittington & Pany, 2003).

En lo que se refiere a la evaluación del riesgo de auditoría tenemos el siguiente cuadro:

Tabla 1. Evaluación del riesgo de auditoría

Nivel de Riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de Errores
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: Romero, Los riesgos en el proceso de auditoría.

Cuantificación del riesgo de auditoría

Para poder cuantificar este riesgo recurrimos a la implementación de un modelo que integra el riesgo inherente, de control y de detección, y se presenta de la siguiente manera:

$$\mathbf{RA = RI * RC * RD}$$

Donde:

RA = Riesgo de auditoría.

RI = Riesgo inherente.

RC = Riesgo de control.

RD = Riesgo de detección (Mantilla, 2009).

1.3.6.2.1. Riesgo inherente

Es el riesgo que se puede presentar cuando se maneja información que puede estar errada; aspectos muy importantes que contribuyen a la aparición de este riesgo es la naturaleza de las actividades que realiza la empresa auditada, o la de una cuenta de sus estados financieros.

Hay factores como: la vulnerabilidad que tiene la empresa ante la influencia de aspectos económicos, rendimiento variable debido a la competencia, inconsistencias importantes encontradas en auditorías anteriores, mala reputación; que son decisivos al momento de aceptar o no el trabajo de auditoría (Whittington & Pany, 2003).

Este riesgo se puede evaluar de dos formas: cualitativa o cuantitativa.

Tabla 2. Evaluación del riesgo inherente

Riesgo inherente	
Cualitativa	Cuantitativa
Alto	Más de 60%
Moderado (medio)	Entre 40% y 60%
Bajo	Menos de 40%

Fuente: Blanco, Normas y procedimientos de la auditoría integral, 2003.

1.3.6.2.2 Riesgo de control

Riesgo que se da por las deficiencias de control en procesos u operaciones existentes en la empresa objeto de la auditoría. Para evaluar este riesgo el auditor debe estudiar los objetivos y el funcionamiento de tales controles (Blanco, 2003).

Como factores determinantes con el riesgo de control tenemos (Vizcarra, 2010):

- La calidad de los sistemas de información que tiene la empresa
- Eficacia en el diseño de controles internos
- Capacidad para poner en marcha los controles

Para la valuación del riesgo de control tenemos la siguiente guía:

Tabla 3. Valuación del riesgo de control

Valuación del riesgo de control	
Cualitativa	Cuantitativa
Alto	Más de 40%
Moderado (medio)	Entre 20% y 40%
Bajo	Menos de 20%

Fuente: Blanco, Normas y procedimientos de la auditoría integral, 2003.

1.3.6.2.3 Riesgo de detección

Es el que se da cuando el profesional no encuentra un error de importancia mediante la implementación de sus procedimientos de auditoría, y concluye con la aseveración de que no hay errores significativos que pudieran alterar los procesos de la empresa (Whittington & Pany, 2003).

Como factores predominantes para determinar este riesgo tenemos:

- Errada elección de muestras.
- Falencias en los procedimientos de auditoría.
- Evidencia importante relegada.
- Incorrecta ejecución de procedimientos.
- Hallazgos mal interpretados (Vizcarra, 2010).

Como los anteriores riesgos, este también puede ser valuado de dos formas:

Tabla 4. Valuación del riesgo de detección

Valuación del riesgo de detección	
Cualitativa	Cuantitativa
Alto	Más de 40%
Moderado (medio)	Entre 20% y 40%
Bajo	Menos de 20%

Fuente: Blanco, Normas y procedimientos de la auditoría integral, 2003.

1.4. Auditoría de Gestión

1.4.1. Definición

La auditoría de gestión constituye el análisis que se realiza a la organización para obtener evidencia sobre la eficiencia, y eficacia, con la que se han manejado sus operaciones (Blanco, 2003).

También llamada auditoría administrativa es “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.” (Romero Santander, 2008, pág. 5).

Finalmente podemos resaltar, que este tipo de auditoría se enfoca en la revisión, análisis e interpretación de datos, los mismos que se pueden convertir, en herramientas provechosas para el mejoramiento de las actividades de la empresa, siempre y cuando se procure ejecutarlas con un óptimo grado de eficiencia, eficacia y economía (Madariaga, 2007).

En efecto la auditoría de gestión es una actividad sumamente importante ya que al ejecutar podemos conocer a fondo el manejo que se han dado a los recursos y procesos de la empresa, de manera que, con ella determinaremos el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía que ha procurado aplicar la administración para poder cumplir con lo planificado y obtener los resultados esperados. Por otro

lado también este tipo de auditoría nos permite descubrir el punto de origen de los inconvenientes que impiden a la organización alcanzar una mejora o hacerse competitiva en el medio en el que se desenvuelve.

1.4.2. Objetivos

Los objetivos que nos impulsan a procurar una adecuada ejecución del examen de auditoría de gestión se presentan a continuación:

- Evaluar los parámetros utilizados para el diseño de políticas, normas y/o reglamentos; analizando su nivel de cumplimiento.
- Vigilar las acciones que la empresa toma para cumplir con los objetivos propuestos.
- Determinar la concordancia de los objetivos con la realidad de la empresa.
- Detectar oportunidades de mejora para lograr la eficacia, eficiencia y economía en las operaciones de la empresa.
- Estudiar el diseño de los controles establecidos, y su influencia en la toma de decisiones.
- Comprobar la razonable utilización de recursos, sus medios de monitoreo, y el nivel de desperdicios que tiene el ente objeto del examen (Blanco, 2003), (Whittington & Pany, 2003).

1.4.3. Alcance

La influencia de la auditoría de gestión la podemos ver en toda la organización ya que involucra en aspectos como:

1. Naturaleza jurídica.
2. Tipo de gestión.
3. Monitoreo de sistemas de control.
4. Estructuras organizacionales.
5. Comunicación organizacional.

6. Cantidad de personal.
7. Capacidad de las instalaciones.
8. Relaciones con clientes y proveedores.
9. Nivel de cumplimiento de políticas, leyes, reglamentos, y otros requerimientos externos, y requisitos internos.
10. Revisión de economía, eficiencia y efectividad de operaciones.(Franklin, 2007), (IMCP, 2007).

1.4.4. Características

Este tipo de auditoría tiene como características las siguientes:

Objetiva

La auditoría no se ve influenciada por factores ajenos a los hechos que arrojan los procedimientos de auditoría correspondientes, realizados por un profesional calificado para sustentar las opiniones que constan en su informe.

Sistemática

La auditoría goza de esta cualidad debido a que sus procesos son planeados en un orden riguroso, y acorde a las normas, técnicas y procedimientos que rigen esta actividad.

Termina con la realización de un informe

Documento en el que constan las opiniones del auditor, además de mostrar los resultados del examen realizado, cabe destacar que el informe debe ser de conocimiento del ente auditado, a fin de que pueda hacer las observaciones que crea pertinentes (Romero Santander, 2008).

1.5. Gestión para una auditoría

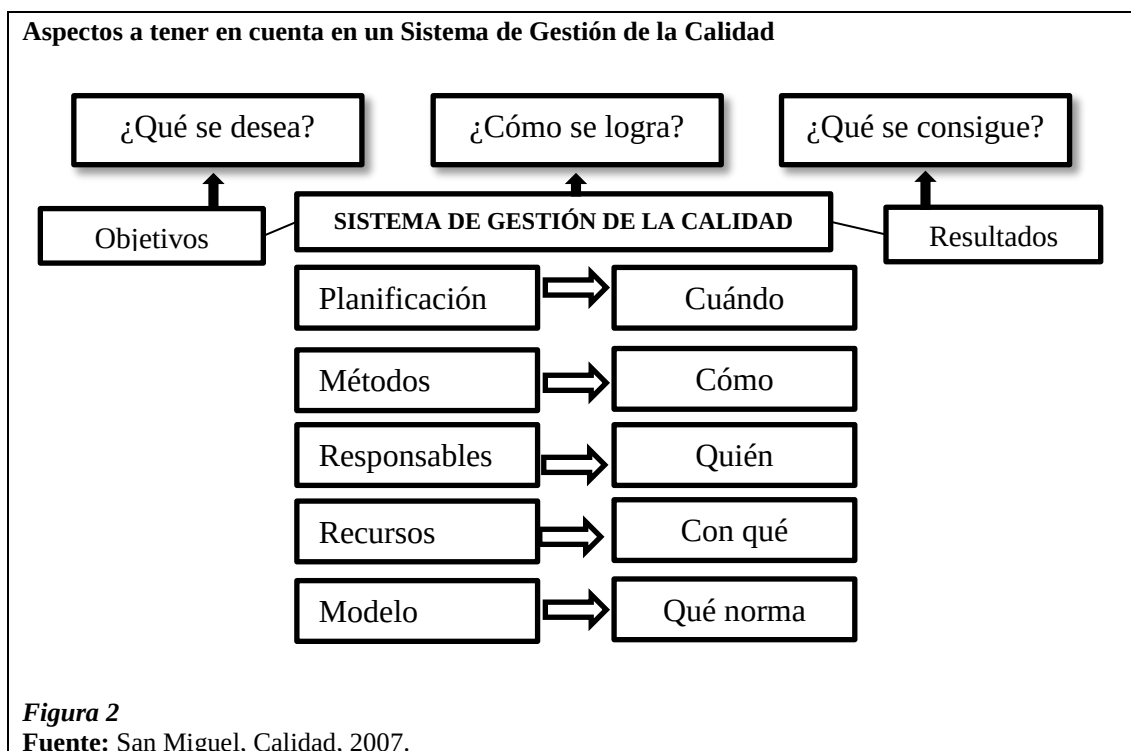
1.5.1. Sistemas Gestión de Calidad

Estos sistemas son una serie de procesos previamente diseñados de acuerdo a la realidad de la organización. Para que estos sistemas nos den el resultado deseado evitando altos costos, la dirección debe motivar al personal para que cada uno forme parte del proceso de calidad (López, 2006).

Los sistemas de gestión de la calidad se crearon para desaparecer la gran brecha que existe entre lo que el cliente desea y la utilidad que le da el producto o servicio, que la empresa le ofrece (Jabaloyes, y otros, 2010).

Es importante recalcar que con la ayuda de las normas ISO, hemos entendido que, con un óptimo sistema de calidad, la empresa da un valor agregado inigualable a sus bienes o servicios ofertados, ya que actualmente el hecho de saber que una organización sigue estándares de calidad, nos brinda seguridad y confianza además de encontrar la satisfacción de nuestras necesidades como consumidores.

En un sistema de gestión de calidad es importante resaltar los siguientes aspectos:



Para una mejor puntualización del tema es conveniente destacar tres puntos preponderantes para la implantación de un sistema de gestión:

- Planificación
- Ejecución
- Certificación

1.5.1.1. Planificación

Para resaltar la importancia de la certificación procedo a resumir estudios que explican, que para la implantación de un sistema de calidad es de vital importancia realizar un diagnóstico que consiste en:

- Recolectar la información necesaria para realizar una cuantificación de costos en los que se incurre para llevar a cabo los procesos sin el sistema de calidad, en contraste de los que se deben hacer para implantar el sistema.
- Exponer las conclusiones y establecer un plan para la implantación del sistema (Moreno , Peris, & González, 2001).

En un inicio implantar un sistema de calidad puede resultar costoso, pero en relación a los beneficios que se obtienen veremos que es una excelente inversión.

Ahora bien cabe destacar que no se debe prescindir de la realización de un exhaustivo estudio de todos y cada uno de los procesos para conocer los cuellos de botella de la organización, puesto que hacia estos aspectos la empresa debe orientar mayores esfuerzos, para percibir realmente en que partes del proceso se emplean más recursos, y como la falla en los mismos afecta al resultado esperado.

1.5.1.2. Ejecución

El correcto establecimiento de objetivos facilitan la ejecución de actividades individuales y a nivel de organización, y también, son una gran ayuda para la implantación de controles efectivos (Lloréns & Fuentes, 2005).

Etapa crucial en la que la empresa conoce claramente las debilidades del proceso, y de acuerdo a ellas estructura un sistema de calidad de acuerdo a las normas pertinentes. Entonces es el momento de aplicar el sistema creado y monitorear constantemente el resultado que se obtiene, de manera que se va evidenciando las mejoras en los procesos y con ello cada miembro de la organización forma parte del sistema de gestión de calidad.

También se expresa que los directivos de la empresa tienen mucho que ver con el éxito que se obtenga por la aplicación de un sistema de calidad, ya que ellos son los llamados a implantarlo, dando a conocer los beneficios de tal cambio a los integrantes de la organización; para ir eliminando la resistencia que frecuentemente las personas tienen ante el cambio. En consecuencia la dirección de la empresa es la llamada a vigilar este proceso, y a su vez monitorear el impacto que el mismo va teniendo en los resultados (Guinjoan & Riera, 2000).

1.5.1.3. Certificación

El interés de buscar una certificación, radica en la necesidad de concientizar a todos los integrantes de la organización para que comprendan que obtener este documento no significa que los cambios implementados deben estancarse, al contrario la certificación nos motiva a que el desarrollo de las actividades apunten hacia un mejoramiento continuo, con la participación activa de todos; para lograr el bien común (Laudoyer, 2002).

Ahora desde la perspectiva del consumidor, el obtener la certificación hace que el demandante confíe en la calidad del producto o servicio que se ofrece, por ello también se convierte en un estímulo para que la empresa desee obtener mayor calidad en sus productos (Jabaloyes, y otros, 2010).

Teniendo la seguridad de que el sistema diseñado este aplicado conforme a las normas correspondientes, y que por otro lado contribuye al cumplimiento de las metas propuestas, es necesario tramitar la certificación.

1.6. Realización de una auditoría de gestión

La auditoría constituye un proceso realmente importante en la organización, ya que nos entrega información que nos ayudara a conocer a fondo el sistema de gestión y sus inconvenientes, además de ayudarnos a conocer información que nos permite tomar decisiones acertadas, a continuación se van a explicar las actividades inmersas en este examen:

Este proceso se divide en cuatro fases que son:

- Planificación.
- Ejecución
- Informe.
- Seguimiento.

Planificación

Es la fase en la que el auditor y su equipo empiezan a familiarizarse con la empresa que va a examinar. Para no postergar la realización de un paso importante en esta fase de la auditoría se deberían seguir los siguientes pasos:

- Definición del objetivo de la auditoría.
- Definición y alcance del examen.- Principalmente para determinar; las actividades a examinar, y los recursos y el tiempo necesario para ello.
- Determinación de los requisitos necesarios para hacer la auditoría.
- Elaborar un plan de auditoría
- Realizar un diagnóstico de la entidad, con ello se podrá determinar la viabilidad del examen.
- Preparación de los papeles de trabajo necesarios (Arter, 2004).

Ejecución

Es la realización misma del examen, usualmente en un inicio se lo hace en las instalaciones de la empresa auditada, a fin de determinar la secuencia de sus procesos, su naturaleza, los objetivos de su creación y los sistemas de control implementados para monitorear esas actividades. Todo ello se realiza aplicando las

técnicas y procedimientos que permitirán evaluar la situación actual, identificar los cuellos de botella existentes en los procesos, y diseñar medidas para su mejoramiento.

Esta fase está compuesta de los siguientes pasos (Franklin, 2007):

- Conocer el hecho que se analiza.
- Descomponer el hecho para analizar y entender el funcionamiento de cada una de sus partes.
- Ordenar los elementos analizados para determinar su interacción con otros elementos.
- Explicar el comportamiento para entender cuáles fueron las causas que originaron el inconveniente.
- Diseñar medidas de mejora.

Informe

Es el documento en donde se concentra el resultado del examen, y la clara especificación de las áreas auditadas; además contienen los hallazgos de auditoría, las conclusiones; y si se hizo un acuerdo previo constaran también las recomendaciones realizadas al auditado, para lograr el cumplimiento de objetivos.

Seguimiento

Se realiza con el fin de asegurarse que las deficiencias encontradas y expuestas en el informe tengan un adecuado tratamiento para su corrección. Esta labor está a cargo del equipo auditor interno, o externo en el caso de que se haya realizado un mutuo acuerdo para la realización de esta actividad (Whittington & Pany, Principios de auditoría., 2005).

1.6.1. Inicio de la auditoría

1.6.1.1. Presentación al auditado

Es una actividad en la que el líder del equipo auditor o las personas asignadas, establecen el primer contacto con el auditado, para establecer la propuesta de su examen; es decir en este punto se establecen fechas de visitas, documentos que se necesitarán estudiar, tiempo estimado de la auditoría, así pues el auditor podrá conocer acerca de las normas impuestas por el auditado, para poder acceder a la información necesaria para la realización del examen; en general se establecerán las formalidades para obtener la información preliminar de la empresa y el nivel de accesibilidad que la misma brinde al equipo auditor (Vizcarra, 2010), (AENOR, 2012).

1.6.1.2. Determinación de la viabilidad de la auditoría

Etapas en la que el auditor percibe el nivel de cooperación que tendrá por parte del cliente, para poder realizar su trabajo, además de acuerdo a la información obtenida previamente le será posible estimar el tiempo, los recursos y las personas que serán necesarias para hacer la auditoría, a su vez podrá establecer los objetivos de la misma (AENOR, 2012).

Instante en el que se tomara en cuenta la accesibilidad que le brindara el auditado al equipo auditor, para que éste realice su trabajo, por consiguiente el equipo auditor podrá percatarse del nivel de comunicación que se instaura entre ambas partes, para determinar las posibles limitaciones que se pueden presentar en el transcurso del examen.

1.6.2. Inicio de las actividades de auditoría

1.6.2.1. Elaboración del plan de auditoría

Este documento se basa en el análisis que se realizó a los documentos recolectados anteriormente; para la elaboración de este plan se deben tener en cuenta los errores potenciales encontrados, que originarían riesgos específicos. Posteriormente se evalúa la posibilidad de poder confiar en los controles establecidos para mitigar el riesgo (Estupiñán, 2004).

Conociendo a fondo la documentación entregada por el auditado, el auditor podrá estructurar las actividades que se deberán seguir para la realización del examen, con un tiempo establecido para la ejecución de cada actividad, en efecto si el plan de auditoría se apeg a la situación actual del auditado, en el mismo se va a reflejar el alcance y la complejidad del examen a realizar.

El plan de auditoría debe tener los siguientes elementos (Arter, 2004):

- Nombre del documento y número de la auditoría.
- Lista de las áreas que van a ser examinadas.
- Motivos por los que se requiere la auditoría.
- Ámbito.
- Documentos necesarios para realizar la auditoría.
- Miembros del equipo de auditoría.
- Calendario con fechas y horas de reuniones.
- Firmas de responsabilidad.

Desde otro punto de vista el plan de auditoría debe contener:

- Personal involucrado en el trabajo.
- Fechas de ejecución de cada una de las fases de la auditoría.
- Observaciones de puntos sólidos y deficiencias del control interno.
- Objetivos de auditoría (Osorio, 2008).

Desde otra perspectiva se expone que el plan debe contener lo siguiente:

- Descripción de los procedimientos a fijar por cada área.
- Lista del equipo necesario para el trabajo.
- Lista de expertos técnicos con sus funciones, en el caso de que se necesiten para el desarrollo de la auditoría.
- Fechas de las principales etapas de auditoría.
- Presupuesto para la realización de la auditoría (Arenas & Moreno , 2008).

Finalmente se puede establecer los siguientes elementos como información relevante en el plan de auditoría:

- Datos informativos de la empresa auditora.
- Nombre del cliente de la auditoría y de la empresa auditada.
- Áreas de la empresa que serán objeto del examen.
- Objetivos de la auditoría.
- Miembros del equipo auditor.
- Lista de expertos técnicos en caso de requerirlos.
- Fechas de inicio y fin de cada fase del trabajo.
- Observaciones de puntos clave del control interno por cada área.
- Lista de información necesaria para la ejecución del examen.
- Firmas de responsabilidad.

1.6.2.2. Designación de funciones a los miembros del equipo auditor

El auditor en jefe es el llamado a organizar a los miembros de su equipo, ya que él conoce las competencias de cada uno de sus miembros, por ello designa funciones acorde a sus capacidades, para obtener el resultado deseado en el tiempo estimado.

1.6.2.3. Preparación de los documentos de trabajo

Papeles de trabajo

Son documentos que el auditor ocupa para el adecuado registro de la información, que va reuniendo durante el transcurso de su trabajo (Osorio, 2008).

Esta información se maneja de forma confidencial, y de su correcta organización depende la obtención de evidencias suficientes, cada miembro del equipo auditor es responsable por la documentación que está bajo su custodia.

A continuación se podrán ver algunas metodologías para la preparación de papeles de trabajo de auditoría:

- **Implementación de programas y cuestionarios**

Son herramientas supremamente útiles ya que contribuyen a la mayor cobertura de aspectos importantes que deben ser revisados y analizados en el transcurso de la auditoría.

- **Realización de formatos de auditoría**

El uso de formatos ya establecidos por la firma auditora contribuyen a que el trabajo se realice mejor y en menor tiempo.

- **Diseño de diagramas y gráficas.**

Realizarlas permite la visualización del proceso de las operaciones y facilita la clara identificación de sus puntos de control.

- **Elaboración de descripciones narrativas**

Es la narración de las acciones que llevan a cabo los miembros del personal que forman parte de la empresa objeto de la auditoría. En la descripción se toman en consideración las medidas de control y/o las políticas que se deben implementar en los procesos analizados. Esta actividad se la debe realizar en conjunto; es decir, se debe hacer la narración de los procesos de todas las actividades, y también es necesario una clara descripción del nivel de influencia entre ellas (Santillana, 2002).

1.6.3. Ejecución de actividades de auditoría

1.6.3.1. Realización de la reunión de apertura

Es el momento en el que el auditor con su equipo, da a conocer al cliente y/o auditado el plan de trabajo a ejecutarse, por tanto el auditado podrá expresar su punto de vista con respecto al mismo, y hará las observaciones correspondientes. Entonces se definirá fechas y lugares para la realización del trabajo de campo, y para las entrevistas correspondientes. Pues bien ya con la realización de esta reunión el auditor podrá tener una percepción de la acogida que tendrá para realizar el examen.

1.6.3.2. Comunicación constante con el auditado

La comunicación con el auditado es vital para despejar dudas por parte del auditor o de su equipo, una buena comunicación también ayuda al auditado a estar al tanto del proceso, y de cualquier riesgo que puede poner en peligro el desarrollo normal su actividad. En el caso de que en el transcurso del estudio se notaría que los objetivos no son alcanzables, mediante la comunicación con el auditado, se puede acordar cambios en el plan de auditoría o la finalización de la misma (AENOR, 2012).

Gran parte del éxito de la auditoría se debe a la apertura que tenga el personal para facilitar información al auditor, o para seguir sus recomendaciones para el mejoramiento de procesos (Vizcarra, 2010).

1.6.3.3. Recopilación y verificación de la información recolectada

La recopilación de la información se realizará mediante el método de muestreo seleccionado y registrado en el plan de auditoría, además esta información está sujeta a verificación mediante procedimientos establecidos a fin de que ésta pueda constituir una evidencia de auditoría (AENOR, 2012).

1.6.3.4. Establecimiento de funciones para los guías y los observadores

El observador es el encargado de precautelar la información de la empresa auditada, en ocasiones puede contribuir con detalles de la organización, cabe recalcar que no puede interferir en el trabajo de auditoría.

1.6.3.5. Establecimiento de los hallazgos de auditoría

Luego de la evaluación de la evidencia encontrada frente a los criterios de auditoría se podrán determinar hallazgos que dan a conocer la no conformidad, o conformidad con los criterios de auditoría, en cualquiera de los dos casos debe registrarse lo sucedido, de darse una conformidad al momento de registro del hallazgo es importante, acompañarlo con la evidencia correspondiente, y con una recomendación por parte del auditor, para mejorar la situación actual (AENOR, 2012).

Para el registro de los hallazgos puede usarse un formato como el siguiente:

Registro de hallazgos de auditoría	
Departamento:	Fecha:
Hallazgo:	
Causa:	
Criterio:	
Condición:	
Efecto:	
Solución:	
Beneficios:	
Elaborado por:	Revisado por:
	Fecha:
Figura 3 Fuente: Santillana, Auditoría interna integral: Administrativa, operacional y financiera, 2002 Elaborado por: Valeria Semblantes	

1.6.3.6. Preparación de las conclusiones de auditoría

Ya con el pleno conocimiento de los motivos por los que se han encontrado determinados hallazgos, el auditor puede concluir sobre el examen realizado, se plantearan recomendaciones; solo si esta actividad consta en el plan de auditoría.

Cabe resaltar que antes de emitir las conclusiones éstas deben ser previamente discutidas con los altos niveles directivos de la empresa auditada durante desarrollo del trabajo o, antes de emitir el informe final. Otra vía para la preparación de conclusiones, es la revisión de los informes de auditoría por parte de una persona designada por la empresa auditada. El objetivo de la revisión de las conclusiones es evitar interpretaciones erradas de los resultados obtenidos, y por otro lado el dar la apertura para que la empresa objeto del examen exprese sus inquietudes y realicen las observaciones que crean pertinentes (Santillana, 2002).

1.6.3.7. Reunión de cierre

Momento importante en el que se da a conocer al auditado el informe de auditoría, en donde constan los hallazgos resultantes del estudio realizado, que están sustentados con las evidencias obtenidas en caso de así requerirlo.

1.6.4. Elaboración, aprobación y entrega del informe de auditoría

1.6.4.1. Elaboración del informe de auditoría

Bajo varias perspectivas el informe debe ser un registro completo de las actividades de auditoría, y debe tener lo siguiente:

Principio

- Responsable de la realización de dicho informe.
- Destinatario (elegido por la empresa auditada).
- Fechas de inicio y fin del examen.
- Lugar y fecha de emisión del informe
- Antecedentes en donde se explique los motivos que impulsaron la necesidad de realizar la auditoría.
- Áreas que fueron objeto de la auditoría.
- Los objetivos y el alcance de la auditoría.
- Limitaciones que se hayan dado para el desarrollo del examen.

Cuerpo

- Resumen del proceso de auditoría, con detalle de las actividades realizadas. Las metodologías empleadas para llevarlas a cabo y sus fechas correspondientes.
- Criterios de la auditoría, hallazgos con sus respectivas evidencias.

Final

- Conclusiones de auditoría.
- Comentarios por parte de los auditados.
- Sugerencias y recomendaciones con fechas límite de aplicación.
- Firmas de responsabilidad.

Anexos

- Todo tipo de documentación que represente evidencias o a su vez, que representen respaldos para las opiniones, o recomendaciones vertidas por el auditor (AENOR, 2012), (Franklin, 2007) y (Santillana, 2002).

1.6.4.2. Aprobación y entrega del informe de auditoría

Aprobación

El informe debe ser aprobado siguiendo las especificaciones del plan de auditoría.

Entrega

Se debe procurar que la entrega de este documento sea en la fecha acordada.

1.6.5. Culminación de la auditoría

La auditoría se termina cuando se han cumplido con las actividades planeadas, ahora bien, es el momento en donde se debe quedar en mutuo acuerdo entre las partes involucradas en la auditoría, sobre el destino de la información producto de la misma. Llegando a un acuerdo sobre el destino de esta información, en el caso de que no se pueda cumplir con lo pactado por exigencias de leyes del medio en donde se dio el examen; el auditado debe ser comunicado inmediatamente sobre el requerimiento de publicar esta información.

1.6.6. Seguimiento de la auditoría

Se llevará a cabo un seguimiento, previo acuerdo entre auditor y auditado, con el fin de subsanar los procesos o actividades mal ejecutadas, de manera que no se vuelvan a dar esas falencias. Además se pueden hacer mejoras importantes para el progreso de la empresa (Franklin, 2007).

Las actividades a ejecutar dentro de este proceso se deben organizar con antelación, para ello considero ideal la elaboración de un programa de auditoría de seguimiento. La importancia de esta actividad radica en la necesidad de monitorear la correcta y oportuna aplicación de medidas correctivas recomendadas por el equipo auditor, para asegurar la calidad y seguridad que la auditoría garantiza.

1.7. Competencias y evaluación de auditores

Las firmas auditoras deben establecer sistemas que aseguren que la selección del personal se realiza de la manera más competente, esto se logra mediante:

- Diseño de un programa adecuado para la selección del personal altamente calificado.
- Implementación de planes de capacitación.
- Definir claramente los requerimientos del personal (Vizcarra, 2010).

Para conseguir el objetivo de la auditoría se debe procurar trabajar con personal capacitado para realizar su labor, y para opinar razonablemente en torno a los hallazgos encontrados en el transcurso del examen.

1.7.1. Determinación de competencia del auditor

Para determinar correctamente la competencia del auditor, primero se debe evaluar la complejidad de la organización y de su sistema de gestión. Posteriormente conviene realizar una evaluación previa al profesional para determinar el aporte que puede dar para el mejoramiento del proceso de auditoría, para un jefe de un equipo auditor es importante también verificar la capacidad que tenga el profesional para el análisis, e interpretación de normas y procedimientos que rigen la materia, a fin de determinar el grado de objetividad a la hora de sustentar sus observaciones, opiniones y recomendaciones. Para la determinación adecuada de la competencia del profesional es importante analizar tres aspectos en él:

- Comportamiento.
- Conocimiento y habilidades.
- Logro de la competencia.

1.7.1.1. Comportamiento

El buen comportamiento del profesional es trascendental ya que tendrá acceso a información sensible de la organización, y debe ser totalmente recto, íntegro y ético en su accionar demostrando así su esmero profesional al momento de emitir una opinión (Cervera, 2001).

Dentro del comportamiento del auditor podemos hablar del aspecto ético del mismo; tema del que se expresa lo siguiente:

Al momento de que el auditor realiza su labor debe ser muy cuidadoso a fin de realizar de la mejor manera sus actividades, ya que el nivel de compromiso y el cumplimiento de sus obligaciones le dará reputación en el medio, en consecuencia el profesional debe tener en cuenta la independencia, integridad y objetividad, principios que nunca deben relegarse al realizar su trabajo, además de procurar estar siempre al tanto de las normas que rigen su actividad (Vizcarra, 2010).

El auditor aparte de poseer las características expuestas anteriormente, debe procurar mantener buenas relaciones primero con los miembros de su equipo de trabajo, y luego con el auditado ya que de la actitud del auditor en gran medida, depende el éxito en el desarrollo de su trabajo. Si bien no es un requerimiento que se debe seguir estrictamente, el auditor debe ser muy cordial y poseer la habilidad para expresarse escrita y verbalmente, a fin de darse a entender con facilidad y a su vez percibir lo que el cliente desea o espera de su trabajo.

1.7.1.2. Conocimientos y habilidades

En el transcurso de la vida laboral del auditor, se irán adquiriendo habilidades que le permitan realizar su trabajo cada vez de mejor manera, organizando todos y cada uno de los procesos de auditoría, orientándose más al cumplimiento de las metas, obteniendo el resultado esperado.

1.7.1.3. Logro de la competencia del auditor

Esto se obtiene mediante una preparación académica, posteriormente con la experiencia adquirida, y con actualización continua en la materia se logra la competencia requerida para la realización de una auditoría.

1.7.2. Elección del método para la evaluación

Para la valoración más completa del auditor es necesaria, una evaluación con métodos combinados, entre los principales métodos están:

- Verificación de referencias personales y laborales.
- Entrevistas
- Observación de la capacidad del evaluado para enfrentar situaciones continuas de cambio, y para asimilar nuevos conocimientos y la aplicación objetiva de los mismos.
- Examen de sus habilidades y las formas de aplicarlas (AENOR, 2012).

1.7.3. Evaluación al auditor

La realiza la firma auditora con el fin de conocer a fondo las competencias del profesional para el desarrollo de su trabajo. Según la política de la organización se considera un determinado método de evaluación, personalmente considero que para una evaluación integral se deben combinar varios métodos de los expuestos anteriormente.

1.7.4. Mantenimiento y mejora de la competencia del auditor

La mejora de la competencia del auditor se lograra mediante la experiencia y la preparación a la que el auditor se someta para mantenerse siempre actualizado en sus conocimientos.

1.8. Cuadro de mando integral

Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta muy útil que nos orienta a transformar la misión y la visión de una empresa en un conjunto de tácticas que constituyen la base para formar un óptimo sistema de gestión en la empresa (Kaplan & Norton, 2009).

Este sistema combina indicadores financieros y operativos para obtener un diagnóstico adecuado de la empresa, lo que permite definir el estado actual de una situación y controlarla permanentemente para ejecutar acciones que me permitan cumplir con la visión establecida, para ello debemos visualizar la gestión en la empresa desde cuatro perspectivas que son las siguientes:

- Financiera;
- Clientes;
- Procesos;
- Aprendizaje y crecimiento (Rojas, Correa, & Gutiérrez , 2012).

Financiera

Desde esta perspectiva podemos descubrir los potenciales riesgos financieros, y también una descripción de lo que realmente desean los dueños de la empresa en cuanto a rentabilidad y crecimiento.

Clientes

Bajo la perspectiva de los clientes, entenderemos que acciones toma la empresa para satisfacer la demanda, esto se logra una vez que se comprenda la percepción del cliente en cuanto a nuestros productos o servicios, entonces con un conocimiento

pleno de lo expuesto anteriormente, podremos establecer estrategias que me permitan crear valor para los clientes.

Procesos

Etapa en la que identificamos recursos y analizamos los procesos que sigue la empresa para el desarrollo de sus actividades, a fin de detectar y descartar los aspectos que no generan valor para el cliente, y las actividades que cumplen con esta característica se cuantifican, luego se determina un tiempo específico para su ejecución; con el objeto de determinar una forma de medirlos.

Aprendizaje y crecimiento

En esta fase la empresa puede conocer su capacidad para mejorar, y las medidas a implementar para mantener el nivel de eficacia y productividad de los procesos generadores de valor (Olve, Roy, & Wetter, 2000).

Balanced Scorecard centra los esfuerzos de la empresa para que sus estrategias se conviertan en fuentes creadoras de valor, por medio del uso de indicadores de gestión tema que explicare a continuación:

1.8.1. Indicador

1.8.1.1. Concepto

Indicador es una herramienta estadística que representa una relación cuantitativa entre dos aspectos de un mismo proceso o de dos procesos distintos, representan una medida del impacto, de la cobertura, de la eficiencia o de la calidad de un sistema.

1.8.1.2. Características

Un indicador para ser efectivo debe cumplir con lo siguiente:

- Debe ser medible y útil para las decisiones empresariales.
- Verificable.

- Aprobado por la empresa y fácil de interpretar.
- Debe tener precisión conceptual y matemática a fin de poder utilizarlo con otros indicadores (Franklin, Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial., 2013).

1.8.1.3. Elementos de un indicador

Todo indicador debe tener los siguientes elementos:

- **Objetivo**
Con un objetivo claro se puede hacer el seguimiento del cumplimiento de las estrategias planteadas.
- **Índices.**
Indicador = Parte / Todo
Indicador = Real / Propuesto
Indicador = Actual / Anterior
- **Meta**
Representa que nos motivó a cumplir el objetivo (Rojas, Correa, & Gutiérrez , 2012).

1.8.1.4. Ficha técnica del indicador

Tabla 5. Ficha técnica del indicador

Ficha técnica del indicador					
Área:			Perspectiva:		
Objetivos					
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación
Análisis:					
Semaforización:			Brecha:		

Fuente: Rojas; Correa & Gutiérrez, Sistemas de control de gestión, 2012.

Elaborado por: Valeria Semblantes.

1.8.1.5. Aspectos de un indicador

1.8.1.5.1. Nombre

Es un enunciado comprensible que identifica al indicador, el mismo refleja lo que se desea medir a través de su diseño. Este enunciado define la utilidad del indicador, el mismo que debe coincidir con el método de cálculo a emplearse.

1.8.1.5.2. Meta

Representa el nivel esperado de éxito, con el establecimiento de las metas la empresa puede enfocarse claramente hacia la mejora, para ello éstas deben ser realizables y también se deben relacionar con el objetivo del indicador

1.8.1.5.3. Periodicidad

Se refiere a la frecuencia con la que el indicador será aplicado.

1.8.1.5.4. Unidad de medida

Expresa la forma en la que se desea expresar el resultado del indicador ejemplo:

Tasa, porcentaje, valores absolutos (Franklin, Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial., 2013).

1.8.1.5.5. Índice

Es la expresión numérica del indicador que relaciona el valor obtenido, con el valor de referencia (Rojas, Correa, & Gutiérrez , 2012).

1.8.1.5.6. Brecha

Es la diferencia existente entre el resultado del indicador y la meta establecida, ésta expresión es de vital importancia ya que es la que nos servirá para poder semaforizar los procesos.

1.8.2. Parámetros de semaforización

Para que la toma de decisiones sea acertada debemos establecer parámetros de semaforización al resultado de los indicadores, con ello sabremos si su desempeño fue adecuado.

Para establecer estos parámetros tenemos los siguientes comportamientos de un indicador:

- **Aceptable** = Verde
- **Con riesgo** = Amarillo
- **Crítico** = Rojo (Franklin, Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial., 2013).

Ejemplo:

	0% - 89%	Crítico
	89% - 90%	Con riesgo
	91%-100%	Aceptable

Comportamientos de un indicador

Comportamiento aceptable de un indicador.

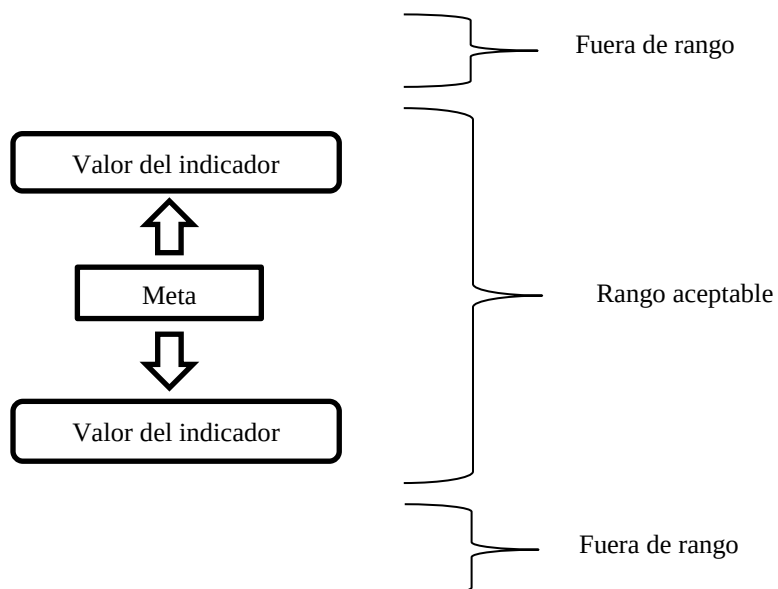


Figura 4

Fuente: Franklin, Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial, 2013.

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Comportamiento con riesgo de un indicador.

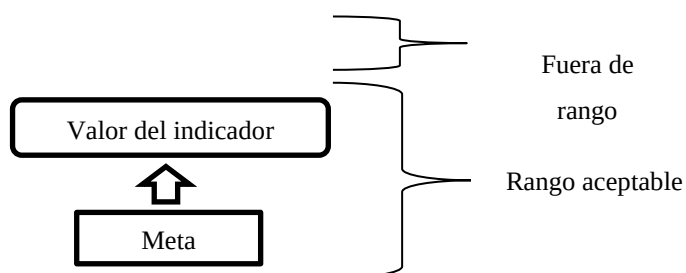


Figura 5

Fuente: Franklin, Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial, 2013.

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Comportamiento crítico de un indicador.

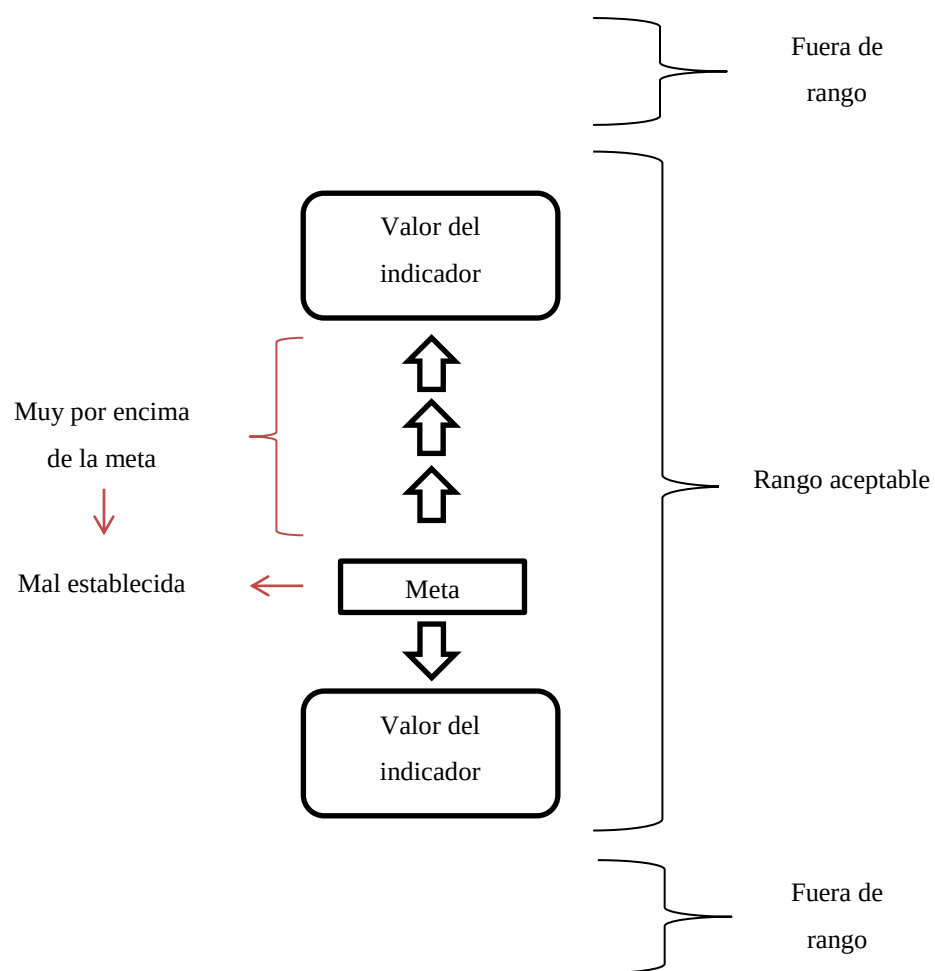


Figura 6

Fuente: Franklin, Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial, 2013.

Elaborado por: Valeria Semblantes.

El rango establecido para cada indicador depende de las características que este tenga, por ello un rango determinado no se puede usar para todo tipo de indicadores.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO

2.1. Antecedentes de la empresa Yanita Flowers Cía. Ltda.

La empresa Yanita Flowers Cía. Ltda. presidida por la Ing. Anna Samokhina y perteneciendo al sector florícola del país, dio inicio a sus operaciones desde el año 2008, dedicándose a la importación, exportación, fabricación, producción, distribución, comercialización de productos y servicios florícolas y agrícolas. La mencionada empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo, a 1400 metros de la vía a Tabacundo en la Parroquia Tupigachi, barrio Ñaño Loma, sector muy adecuado para este tipo de actividad productiva ya que cuenta con un suelo franco arcilloso, el mismo que tiene una alta capacidad de retención de humedad.

Yanita Flowers Cía. Ltda. se ha dado a conocer por la altísima calidad de sus rosas, para ello importa fertilizante de Israel, además de contar con una técnica de triturado de materia orgánica para obtener fertilizante natural en menor tiempo y procurando el cuidado del medio ambiente.

Actualmente la empresa cuenta con 6 hectáreas sembradas, cada una con un aproximado de 72000 plantas, su producción se caracteriza por sus tallos largos, y botones grandes, además de contar con las siguientes variedades:

Variedades de Yanita Flowers Cía. Ltda		
Caipiriña	Cherry	Fiesta
		
Freedom	Grand prix	High intense
		
High magic	Iguazu	Perla
		
Manitu	Mondial	Santana
		
Sweetness	Topaz	White chocolate
		
Figura 7 Fuente: www.google.com Elaborado por: Valeria Semblantes.		

Las mismas que son altamente cotizadas en el mercado ruso al que la empresa vende un 95% de su producción y el 5% restante se destina países como: Bielorrusia, Ucrania, Kazajistán, Canadá, Estados Unidos, Chile, España.

2.2.1. Misión

Ser una empresa productora de rosas de inmejorables características, siendo así una fuente muy importante de empleo en la comunidad, brindando un excelente ambiente laboral, y una excepcional experiencia al cliente, procurando un esfuerzo continuo por la conservación ambiental, y participando activamente en el mercado internacional, contribuyendo así con la economía local, y con el bienestar de nuestra fuerza laboral (Carvajal, 2014).

2.2.2. Visión

Ser reconocidos en el mercado internacional gracias a la creación de nuestras propias variedades, y contando con el compromiso de todos y cada uno de los miembros del equipo multidisciplinario que trabajan día a día por una empresa sobresaliente, que proporciona al cliente un producto de calidad con inigualables características (Carvajal, 2014).

2.2.3. Objetivos

2.2.3.1. Objetivos generales

- Lograr el reconocimiento en el mercado nacional e internacional gracias a la calidad insuperable de nuestro producto.
- Ampliar nuestra cartera de clientes.
- Incrementar el número de variedades de rosas ofrecidas a nuestros clientes.

2.2.3.2. *Objetivos específicos*

- Optimizar nuestros procesos para lograr una fertilización totalmente natural a fin de minimizar costos y aminorar el impacto ambiental que se pueda producir por el uso de fertilización con químicos.
- Mejorar nuestra capacidad productiva para crear más fuentes de trabajo.

2.2.4. Políticas

2.2.4.1. *Bodega*

- El encargado de bodega debe presentar los informes necesarios mensualmente a contabilidad.
- El ingreso y salida de todo material se lo realiza mediante el registro de los documentos originales de respaldo correspondientes.
- El encargado debe estar al tanto de las fechas de caducidad de productos delicados.
- Los guantes para el personal se cambian cada 15 días.
- Las botas tienen un periodo de duración de 6 meses posterior a este tiempo se procede a la entrega de nuevas botas.
- Los ternos de fumigado regularmente duran 3 meses, tiempo que puede variar de acuerdo a las especificaciones del fabricante.
- La renovación de las tijeras del personal se realiza dependiendo del uso que se le dé al bien.

2.2.4.2. *Compras*

- Primero se deben verificar las existencias antes de hacer cualquier pedido.
- Para compras pequeñas se solicitan mínimo 3 cotizaciones antes de realizar la transacción.

- Para la realización de una compra importante se debe hacer un consenso con el jefe de finca.

2.2.4.3. Personal

- No deben existir faltas injustificadas por más de 24 horas.
- El personal debe firmar en guardianía las entradas y salidas de las instalaciones de la empresa.
- Solo se admiten certificados médicos del IESS o del Ministerio de Salud Pública.
- Los trabajadores deben ingresar a las 6 h 55 de la mañana caso contrario se aplicara una multa de \$ 2.00 dólares por cada atraso.
- Los empleados pagaran por el material e insumos que estén a su cargo en caso de que los pierdan.
- Los empleados no pueden comer en los bloques, ni pueden depositar la basura fuera de los lugares establecidos para ello.
- En la hora de almuerzo el personal puede acercarse a las oficinas para resolver sus inquietudes.
- Si se da un uso inadecuado del producto el trabajador deberá pagar una multa.
- En caso de ser necesaria la ausencia temporal del puesto de trabajo, esta será autorizada por el jefe de finca.
- Los empleados encargados de la fumigación están en la obligación continua de utilizar todo el equipo de trabajo necesario para el seguro desenvolvimiento de esta actividad, de no ser así se cobrara una multa.

2.2.4.4. Ventas

- Se envían las listas de las variedades disponibles a los clientes y la venta se concreta con el cliente que pague el mejor valor.
- Siempre se debe cumplir con el pedido del cliente.

2.2.4.5. Transporte

- Se contrata este servicio y se paga por cada caja ingresada en aduana (Carvajal, 2014).

2.2.5. Estructura orgánica

Estructura orgánica.

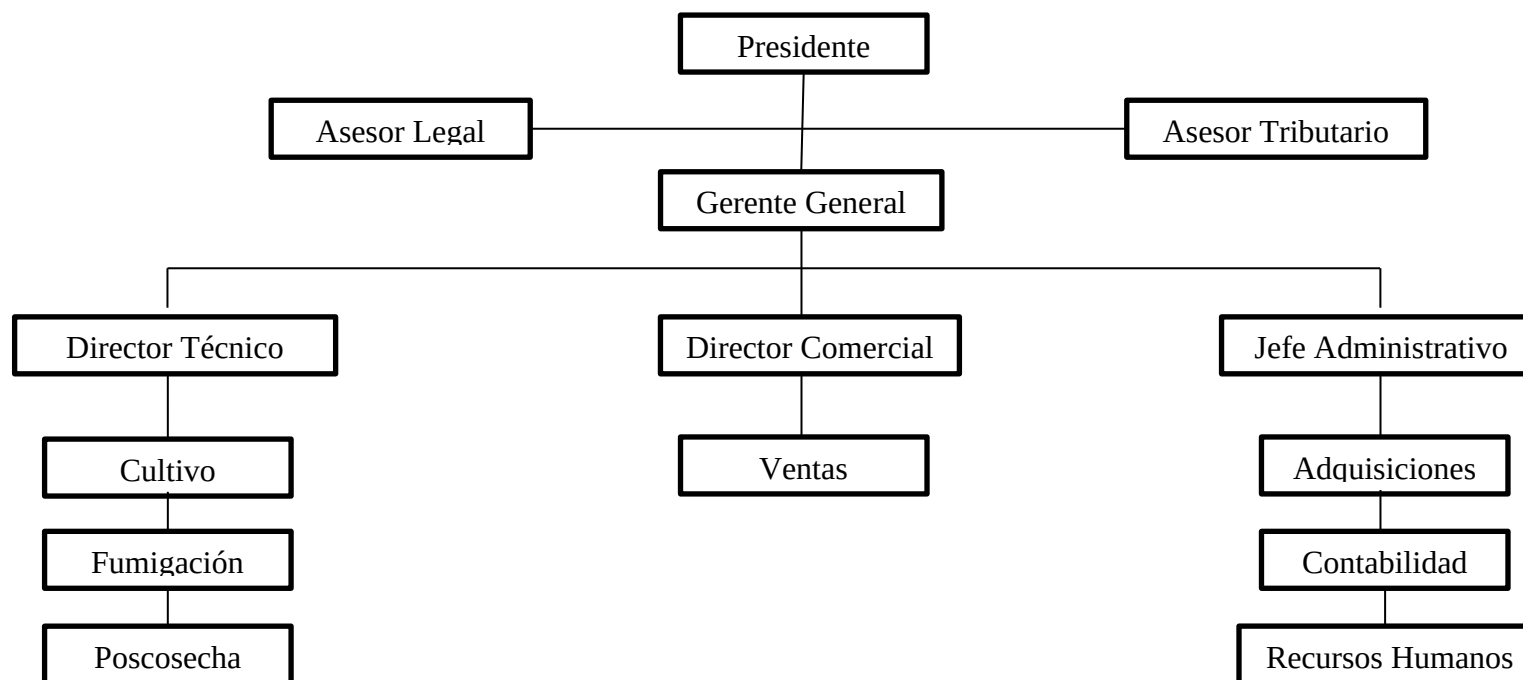


Figura 8

Fuente: Yanita Flowers Cía. Ltda.

2.2. Análisis PESTEL

Para poseer un panorama claro de los factores que más influencia tienen en una empresa tenemos como útil herramienta este análisis originalmente llamado “PEST”, y años más tarde y gracias a la importancia que adquirió el ámbito ambiental y legal actualmente este análisis es denominado como “PESTEL” (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2006).

PESTEL constituye un examen del entorno en el que se desenvuelve la organización, ya que la permanencia de la misma depende de la capacidad del ente para predecir y adaptarse rápidamente a cualquier cambio, que pueda tener un impacto inesperado en la empresa (Martínez & Milla , 2005).

Como factores integrantes del presente análisis tenemos los siguientes:

- **Políticos**

Son parámetros que establecen las relaciones económicas, sociales en un país, miden también la madurez de un sistema, las posibilidades de cambio que este tiene, y la forma en que estas variaciones puedan ocasionar un determinado impacto en la empresa.

- **Económicos**

Comprenden indicadores macroeconómicos que al evolucionar, algunos, influyen directamente sobre el sector productivo en el que se desarrolla la empresa, y al analizarlos se puede conocer la situación actual o predecir la condición futura por ello es muy importante que se conozcan cuáles son los indicadores que tienen un impacto en la organización.

- **Sociales**

Son aspectos que tienen que ver con los continuos cambios que se dan en todas las sociedades, en vista de que la organización es parte de una comunidad, debe conocer cuales aspectos de la misma están directamente involucrados con sus actividades.

- **Tecnológicos**

Se trata de factores determinantes en el desarrollo de toda actividad ya que en muchas ocasiones de ello depende el éxito de un proceso, cambio o mejoramiento (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2006).

- **Legales**

Advierten aspectos como modificaciones a leyes, normas, reglamentos, que de alguna forma influyen en las actividades de la empresa.

- **Ambientales**

En los últimos años el consumidor, el productor, naciones enteras, han dado la importancia que requiere el tema medioambiental, de modo que es vital identificar las variables que pueden traer impactos importantes a los resultados de la empresa (Iborra, Dasí, Dolz, & Ferrer, 2006).

2.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es necesario que los directivos de la empresa conozcan la forma en que las cinco fuerzas existentes en toda industria, les pueden representar oportunidades y amenazas, por ello mientras más fuertes sean estas fuerzas, se limitan los deseos de la empresa de obtener mayores beneficios económicos (Hill & Jones, 2005).

Debido a la complejidad del entorno en el que se desarrolla una empresa, bajo este análisis tenemos las siguientes fuerzas:

- **Amenaza de nuevos competidores**

Puede depender mucho de las barreras de entrada que se tengan para determinado sector, pero en ocasiones estas barreras no representan gran inconveniente en el caso de que los nuevos competidores cuenten con productos de buena calidad, y con mejores precios, que los que ya están establecidos.

- **Rivalidad entre competidores**

Es la fuerza más enérgica ya que depende únicamente de las estrategias que una empresa diseñe, para obtener ventaja sobre la competencia.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Este tipo de poder se concentra mayormente en la industria cuando no existen muchos proveedores de un determinado insumo necesario para la compañía demandante, por lo regular se da un beneficio en común cuando los

proveedores y productores se ayudan haciendo alianzas que mejoran su rentabilidad (David, 2013).

- **Poder de negociación de los clientes**

Se da en mayor grado cuando los compradores están concentrados, hecho que influye en el accionar de la competencia. En el caso de que este poder sea fuerte los consumidores tienden a negociar sobre los precios, o los beneficios que da un producto.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La aparición de un producto sustituto es una limitante para el fabricante a la hora de determinar el porcentaje de ganancia para su producto, en torno al grado de competencia existente, esta fuerza se mide de acuerdo al nivel de participación de productos sustitutos en el mercado (David, 2013).

2.4. Análisis FODA

Constituye un importante proceso que nos permite conocer la situación real de la empresa, para así tomar las decisiones más idóneas.

Este análisis tiene cuatro variables que son:

Fortalezas

Factores que dan a la empresa una determinada posición en el mercado.

Oportunidades

Representan los factores que la empresa debe conocer para así sacar un provecho de ellos y obtener ventajas sobre sus competidores.

Debilidades

Son los aspectos internos que no permiten identificar los posibles riesgos, por ello al mitigarlos hacemos que la empresa avance.

Amenazas

Constituyen peligros que vienen del medio en el que la empresa se desenvuelve y pueden poner en peligro sus actividades e incluso su existencia (Romero R. , 2008).

Matriz de aprovechabilidad

Esta matriz permite determinar las estrategias más adecuadas a fin de aprovechar al máximo nuestras oportunidades y a su vez hacer más sólidas nuestras fortalezas (Benítez, 2010).

Tabla 6. Formato de matriz de aprovechabilidad

Oportunidades Fortalezas	O1	O2	O3	Total
F1				
F2				
F3				
Total				

Fuente: Benítez, Desarrollo e implementación del plan estratégico en el grupo comercial Termikon Cia. Ltda., 2010.

Matriz de vulnerabilidad

La elaboración es esta matriz permite diseñar estrategias para convertir nuestras debilidades en fortalezas, realizando un adecuado análisis procurando que las debilidades no representen potenciales amenazas (Benítez, 2010).

Tabla 7. Formato de matriz de vulnerabilidad

Amenazas Debilidades	A1	A2	A3	Total
D1				
D2				
D3				
Total				

Fuente: Benítez, Desarrollo e implementación del plan estratégico en el grupo comercial Termikon Cia. Ltda., 2010.

Calificación de matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad:

Para obtener el resultado deseado con la elaboración de estas matrices debemos hacer lo siguiente:

- 1.- Enumerar verticalmente en la primera columna las fortalezas de la empresa, y en sentido horizontal a partir de la segunda columna debemos enumerar las oportunidades.
- 2.- Se debe establecer una ponderación para evaluar el impacto que las fortalezas tienen en las oportunidades, a continuación vemos el modelo establecido para la ponderación (Andrango, 2012) :

Tabla 8. Ponderación para matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad.

Nivel	Impacto
1	Ninguno
2	Bajo
3	Medio
4	Alto
5	Destacado

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.- En función de las calificaciones obtenidas se priorizan los factores que mayor puntaje tengan; para ello se dividirá el valor total de oportunidades y fortalezas para el número correspondiente de oportunidades y fortalezas, correspondiente, entonces tendremos el valor base para poder determinar cuáles son fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas clave (Andrango, 2012).

Ejemplo:

Tabla 9. Ejemplo de calificación e interpretación de matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.

Amenazas Debilidades	A1	A2	A3	A4	Total
D1	5	1	3	2	11
D2	4	5	5	5	19
D3	1	5	4	1	11
Total	10	11	12	8	41

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Amenazas

(Total / número de amenazas)

$$(41 / 4) = 10.25$$

Por medio de esta operación se determina que las amenazas clave son las que sobrepasan el valor de 10.25.

Debilidades

(Total / número de debilidades)

$$(41 / 3) = 13.67$$

Por medio de esta operación se determina que las debilidades clave son las que sobrepasan el valor de 13.67.

2.5. Análisis BCG (BOSTON CONSULTING GROUP)

Este análisis es de gran ayuda para las empresas ya que constituye una útil herramienta para direccionar los esfuerzos de la empresa hacia la formulación de estrategias efectivas.

Esta matriz nos muestra mediante un gráfico las diferencias entre divisiones que representan con (X) la participación de la empresa en el mercado, y con (Y) veremos el índice de crecimiento de la industria (David, 2013).

Interrogantes

Corresponden al cuadrante I y son divisiones que necesitan altas inversiones para empezar a generar beneficios, estos negocios tienen un futuro incierto ya que si se desea ganar dinero se deben hacer fuertes inversiones para tener una mayor participación en el mercado, por el contrario si no se gana dinero con estos negocios, o no se obtiene la participación deseada en el mercado, lo mejor es sacar ese producto o servicio del mercado.

Estrellas

Ubicadas en el cuadrante II y son las mejores oportunidades que la empresa tiene para crecer, pero a cambio debe hacer fuertes inversiones para que estos productos mantengan su posición en el mercado.

Vacas

Negocios posicionados en el cuadrante III, deben estar en el mercado el mayor tiempo posible, pues, generan considerable efectivo sin necesidad de invertir mucho en ellos.

Perros

Pertenecen al cuadrante IV, tienen una escasa participación en el mercado y tienen un difícil crecimiento, por lo que necesitan una gran ventaja diferencial para participar en mayor grado en el mercado, si no se dispone del dinero para mejorar estos productos lo mejor es prescindir de ellos (David, 2013), (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012).

Matriz BCG.

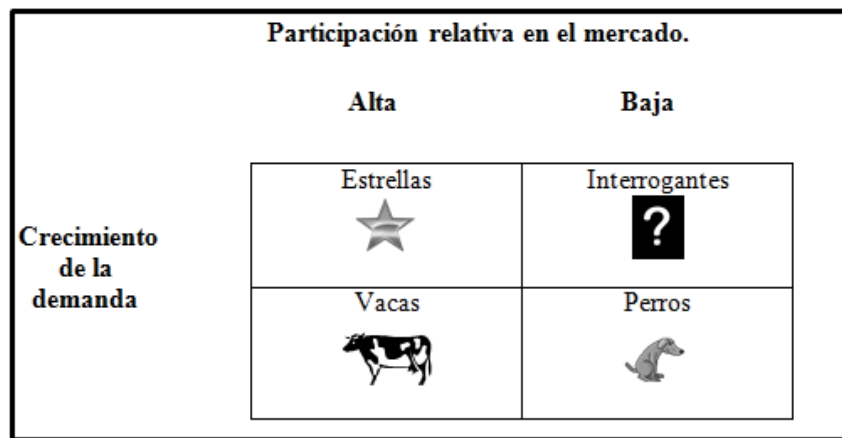


Figura 9

Fuente: Rojas, Metodología de la planificación estratégica, 2001.

CAPÍTULO 3

ENFOQUE DE AUDITORÍA

3.1. Introducción

El enfoque de auditoría de gestión a desarrollarse a continuación permitirá tener una perspectiva real de la empresa, y un enfoque apropiado para el momento en que se decida realizar una auditoría de gestión, a su vez constituirá un aporte importante para el mejoramiento de sus procesos. Este enfoque consistirá en la exposición detallada de técnicas y procedimientos de auditoría acordes a la realidad de la empresa, con el objeto de evaluar la efectividad, eficacia, calidad y economía en la implementación de sus sistemas administrativos y de control interno, con ello se lograra conocer las fortalezas y debilidades que tiene la compañía.

La metodología que se aplicará es una combinación de lo dispuesto por la ISO 19011 y de la propuesta presentada por Franklin, 2007, en su libro “Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio”, todo esto comprende conceptos importantes de indicadores de gestión y una breve estructura para semaforizar los procesos de una empresa, aspectos necesarios para entender como las estrategias tomadas por la empresa se pueden convertir en acciones dando así el resultado esperado (Martínez & Milla , 2005).

3.2. Metodología

Con el fin de aclarar lo expuesto anteriormente se planteará para este enfoque una serie de actividades debidamente ordenadas las mismas que se presentan a continuación:

1. Planeación.
 - 1.1. Elaboración del plan de auditoría.
 - 1.2. Establecimiento de objetivo del enfoque.

1.3. Enunciado de las áreas que serán objeto del enfoque de auditoría.

1.4. Elaboración del programa de auditoría por fases.

1.5. Presentación al auditado, elaboración de hoja de visita.

1.6. Análisis pestel.

1.7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

1.8. Análisis F.O.D.A.

1.9. Matriz B.C.G.

1.10. Elaboración de un diagnóstico.

1.11. Mapa de procesos generales de la empresa.

1.12. Mapa de procesos de las áreas a ser auditadas.

1.13. Definición de procesos críticos.

1.14. Establecimiento de indicadores y semaforización.

1.15. Lista de verificación

2. Ejecución

2.1. Elaboración y análisis de los cuestionarios realizados a los encargados de las áreas a revisar.

2.2. Se realizara una matriz de confianza y riesgo.

2.3. Posteriormente se medirá el nivel de confianza y riesgo que tienen los controles establecidos por cada área.

2.4. Matriz de calificación de riesgos controles claves y enfoque.

3. Comunicación de resultados

3.1. Establecimiento de los hallazgos de auditoría.

3.2. Con la información del documento anterior se realizara un cuadro de observaciones y sugerencias al control interno.

3.3. Propuesta de un plan de acción.

3.4. Presentación del Informe final.

3.3. Metodologías establecidas y propuesta personal

Acorde a las necesidades de la empresa objeto del enfoque de auditoría a realizar, pienso que la combinación de los métodos ya establecidos como el propuesto por la ISO 19011 y el propuesto por Franklin en su libro “Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio”, será de gran ayuda ya que con la metodología propuesta se lograra entender el funcionamiento de la empresa y principalmente el control que tienen en las áreas a investigar, ya que son trascendentales para el cumplimiento de objetivos.

Con la metodología propuesta se podrá medir la eficacia, eficiencia, calidad y economía en la gestión de los procesos, conoceremos las circunstancias que originarían a que la empresa tenga riesgos en caso de que estos se den, además con la aplicación de indicadores de gestión, con una interpretación realizada bajo un estructura de semaforización, se hará posible conocer si las estrategias de la empresa son las adecuadas, para lograr lo planeado.

Con la implantación de los pasos anteriormente detallados se podrá emitir un criterio adecuado que ayudara a la empresa a orientarse al mejoramiento de sus procesos.

La metodología propuesta para este enfoque se diferencia de las ya establecidas, porque ha sido diseñada específicamente para esta empresa, ya que incluye un análisis de los procesos que la empresa implementa, en vista de considerarlo vital para entender claramente el accionar de la empresa desde los aspectos que esta herramienta brinda, todo esto con el fin de que este trabajo se convierta en una guía eficaz para el mejoramiento de su gestión.

3.4. Desarrollo del enfoque de auditoría

3.4.1. Fase I. Planificación

3.4.1.1. Índice de auditoría

Tabla 10. Índice de auditoría.

V. Semblantes Auditoría		
Cliente: Yanita Flowers Cía. Ltda.		
FASE I		
Documentos	Referencia P/T.	Página
Plan de auditoría	FI-P.A	63
Programa de auditoría	PG.A	64-66
Hoja de visita	FI-HV	67
Análisis Pestel	FI-AP	68-69
Análisis de las cinco fuerzas de porter	FI-5FP	70-71
Análisis FODA.	FI-A.F	72-73
Matriz de aprovechabilidad	FI-MA	74
Matriz de vulnerabilidad	FI-MV	75
Análisis BCG.	FI-A.BCG	76
Diagnóstico preliminar	FI-DP	77-78
Mapa de procesos. Generales	FI-MP/G	79
Mapa de procesos. Inventarios	FI-MP/I	80-81
Mapa de procesos. Producción	FI-MP/P	82-84
Mapa de procesos. Personal	FI-MP/S	85-86
Establecimiento de indicadores. Inventarios	FI-IG.I	87-90
Establecimiento de indicadores. Producción	FI-IG.P	91-92
Establecimiento de indicadores. Personal	FI-IG.S	93-94
Lista de verificación	FI-LV	95

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Índice de Auditoría Cliente: Yanita Flowers Cía. Ltda.		
FASE II		
Documentos	Referencia P/T.	Página
Cuestionario de control interno y riesgo global. Inventarios.	FII-C.CI/R.I	96
Cuestionario de control interno y riesgo global. Producción.	FII-C.CI/R.P	97
Cuestionario de control interno y riesgo global. Personal.	FII-C.CI/R.S	98
Matriz de confianza y riesgo. Inventarios	FII-MC/R.I	99
Matriz de confianza y riesgo. Producción	FII-MC/R.P	100
Matriz de confianza y riesgo. Personal	FII-MC/R.S	101
Nivel de confianza y riesgo. Inventarios	FII-NC/R.I	102
Nivel de confianza y riesgo. Producción	FII-NC/R.P	103
Nivel de confianza y riesgo. Personal	FII-NC/R.S	104
Matriz de calificación de riesgo, controles claves y enfoque. Inventarios	FII-MCR/E-I	105-106
Matriz de calificación de riesgo, controles claves y enfoque. Producción	FII-MCR/E-P	107
Matriz de calificación de riesgo, controles claves y enfoque. Personal	FII-MCR/E-S	108-109
FASE III		
Documentos	Referencia P/T.	Página
Hoja de hallazgos	FIII-HH	110-115
Cuadro de observaciones y sugerencias al control interno.	FIII-O.S	116
Plan de acción	FIII-P.AC.	117-119
Informe final	FIII-IF	120-133

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.2. Elaboración del plan de auditoría

Tabla 11. Plan de auditoría

Plan de Auditoría	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>	F1-PA 1/1
Auditado: Yanita Flowers Cía. Ltda.	
No. de auditoría: Primera	
Áreas a ser examinadas	
• Inventarios • Producción • Personal	
Motivos que impulsan a la realización de la auditoría	
• Existencia de registros duplicados de insumos y materiales • Pérdida y mal uso de herramientas de trabajo. • Perdida por daño o maltrato del producto. • Desperdicio de insumos y materiales de trabajo. • Incumplimiento del horario de trabajo por parte del personal de producción.	
Objetivos de auditoría	
• Determinar las causas de los inconvenientes actuales. • Determinar los niveles de riesgo existentes en las áreas a ser examinadas. • Proponer medidas correctivas.	
Personal Involucrado:	
• Ing. Luis Encalada • Ing. Marcelo Flores • Ing. Yadira Carvajal	
Fechas de ejecución:	
Fase I: 19 / 02 / 14	
Fase II: 09 / 04 / 14	
Fase III: 25 / 04 / 14	
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 10-02-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.3. Programa de auditoría

Tabla 12. Programa de auditoría.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Programa de Auditoría <u>V. Semblantes Auditoría</u>		
Fase I: Planificación 19 / 02 / 14		
Objetivo: Recolectar la información necesaria para dar un diagnostico veraz.		
Procedimientos	Referencia P/T	Fecha
1.- Visita a las instalaciones de la empresa para recolección de la información y entrega de los cuestionarios, firma de la hoja de visita.	FI-HV	12/02/14
2.- Elabore los siguientes análisis de la empresa:		
2.1- PESTEL	FI-AP	22/02/14
2.2.- Cinco fuerzas de Porter	FI-5FP	24/04/14
2.3.- FODA	FI-A.F	26/02/14
2.3.1. Matriz de Aprovechabilidad	FI-MA	26/02/14
2.3.2. Matriz de Vulnerabilidad	FI-MV	26/02/14
2.4.- Análisis BCG	FI-A.BCG	27/02/14
3.- Realice un diagnostico preliminar.	FI-DP	28/02/14
3.1.- Puntualice los mapas de procesos		
3.1.1.- Inventarios	FI-MP/I	28/02/14
3.1.2.- Producción	FI-MP/P	28/02/14
3.1.3.- Personal	FI-MP/S	28/02/14
3.2.- Establezca indicadores		
3.2.1.- Inventarios	FI-IG.I	01/03/14
3.2.2.- Producción	FI-IG.P	01/03/14
3.2.3.- Personal	FI-IG.S	01/03/14
3.3.- Realice una lista de verificación	FI-LV	01/03/14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Programa de Auditoría			PG.A 2/3
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Fase II: Ejecución del examen 03 / 03 / 14			
Objetivo: Identificar los puntos críticos de cada una de las áreas a examinar a fin de sugerir medidas efectivas que mitiguen los riesgos			
Procedimientos	Referencia P/T	Fecha	
1.- Realice un cuestionario de control interno y riesgo global para:			
1.1.- Inventarios	FII-C.CI/R.I	03/03/14	
1.2.- Producción	FII-C.CI/R.P	03/03/14	
1.3.- Personal	FII-C.CI/R.S	03/03/14	
2.- Elabore una matriz de confianza y riesgo			
2.1.- Inventarios	FII-MC /R.I	05/03/14	
2.2.- Producción	FII-MC /R.P	05/03/14	
2.3.- Personal	FII-MC /R.S	05/03/14	
3.- Calcule el nivel de confianza y riesgo			
3.1.- Inventarios	FII-NC/R.I	10/03/14	
3.2.- Producción	FII-NC/R.P	10/03/14	
3.3.- Personal	FII-NC/R.S	10/03/14	
4.- Elabore una matriz de calificación de riesgo, controles claves y enfoque.			
4.1. Inventarios	FIII-MCR/E-I	12/03/14	
4.2. Producción	FIII-MCR/E-P	12/03/14	
4.3. Personal	FIII-MCR/E-S	12/03/14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Programa de Auditoría			PG.A 3/3
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Fase III: Comunicación de resultados 11 / 04 / 14			
Objetivo: Identificar los puntos críticos de cada una de las áreas a examinar a fin de sugerir medidas efectivas que mitiguen los riesgos			
Procedimientos		Referencia P/T	Fecha
1.- Con la información obtenida elabore una hoja de hallazgos.		FIII-HH	11/04/14
2.- Levante un cuadro de observaciones y sugerencias al control interno.		FIII-OB/S	14/04/14
3.- Elabore un plan de acción		FIII-P.AC.	16/04/14
4.- Redacte el informe final		FIII-IF	30/04/14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.4. Hoja de Visita

Yanita Flowers Cía. Ltda.	
Hoja de visita	
FI-HV 1/1	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>	
Hora Inicio: 10:00 am	
Hora Fin: 5:00 pm	
Tabacundo, 19 de febrero del 2014 Mediante la presente dejamos constancia de la visita realizada a las instalaciones de la empresa Yanita Flowers Cía. Ltda. a fin de realizar un análisis de la misma, además con el cumplimiento de esta actividad será posible conocer cada uno de sus procesos, y realizar un cuestionario a los encargados de las diferentes áreas incluidas en éste examen.	
V. Semblantes Auditores Valeria Semblantes	Yanita Flowers Cía. Ltda. Ing. Yadira Carvajal
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 19-02-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.5. Análisis Pestel

Análisis PESTEL

Yanita Flowers Cía. Ltda. Análisis PESTEL FI-AP 1/2 <u>V. Semblantes Auditoría</u>		
Factores Políticos	Factores Tecnológicos	Factores Sociales
• Continúas reformas para la tramitación de permisos. • Exigencia gubernamental para la contratación de personal con discapacidad. • Modificaciones en el código de trabajo. • Poca coordinación entre instituciones reguladoras del sector.	• Rápido avance de la tecnología. • Relaciones comerciales por medio de la web. • Trámites gubernamentales vía internet sin una gestión adecuada.	• Resistencia al cambio debido al bajo nivel de educación de los trabajadores. • La empresa debe pertenecer a una comuna para obtener mayores beneficios como el del agua potable. • Pago de cuotas obligatorias solicitadas por los dirigente de la comuna. • La empresa debe estar presta a colaborar en todo con la comuna para poder funcionar. • El personal que no pertenece al sector exigen la implementación de recorrido.

Figura 10

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.

Análisis PESTEL

FI-AP 2/2

V. Semblantes Auditoría

Factores ambientales	Factores Económicos	Factores Jurídicos
• Cambios bruscos de clima. • Dificultades en lo referente al agua potable. • Variaciones extremas de clima en el mercado objetivo.	• Aranceles • Demanda de rosas en el mercado internacional.	• Disposiciones municipales difíciles de cumplir. • Tiempo excesivo para la tramitación de permisos. • Requerimientos de entidades reguladoras del sector.
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 22/02/14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Yanita Flowers Cía. Ltda.	
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	FI-5FP 1/2
<u>V. Semblantes Auditoría</u>	
Amenaza de nuevos competidores	
La amenaza de nuevos competidores no influye en gran medida al sector o a la empresa ya que para ingresar en este tipo de mercado es alta la inversión que se debe realizar, además es complicado conseguir una buena cartera de clientes en el exterior.	
Rivalidad entre competidores	
En el sector florícola existen gran cantidad de empresas ofertando el mismo producto que Yanita Flowers Cía. Ltda., pero no existen muchas empresas con el mismo mercado objetivo, además se determinó que entre los competidores más fuertes se encuentra Bella Rosa, debido que esta empresa tiene una variante importante, que consiste en la presentación del producto, ya que lo ofrece en bouquets.	
Poder de negociación de los proveedores	
El poder de negociación del distribuidor del fertilizante es moderado ya que se ha optado por determinada marca debido a que ofrece más garantías en cuanto a su efectividad, en cambio, si tratamos el tema de los insumos y materiales extras necesarios para el desarrollo de esta actividad este poder no es significativo en vista de que este tipo de mercado es muy extenso.	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Análisis de las cinco fuerzas de Porter FI-5FP 2/2 <u>V. Semblantes Auditoría</u>	
Poder de negociación de los clientes Este poder es moderado ya que se cuenta con una amplia cartera de clientes, además la presidente de la compañía se encarga personalmente de estas negociaciones, en vista de que ella tiene amplio conocimiento sobre el desenvolvimiento del mercado demandante. Amenaza de productos sustitutos No existe amenaza de productos sustitutos, por el hecho de que la rosa es la flor más demandada por Rusia, que es el mercado objetivo de Yanita Flowers Cía. Ltda., por otro lado el producto ofrecido cumple con las estrictas normas de calidad y demás exigencias de los compradores.	
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 24-02-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.7. Análisis FODA

Yanita Flowers Cía. Ltda. Análisis FODA FI-A.F 1/2 <u>V. Semblantes Auditoría</u>	
Fortalezas	Debilidades
• Contar con objetivos claros y realizables de acuerdo a la realidad de la empresa. • Calidad reconocida por los clientes de la empresa en el extranjero. • Nacionalidad de la Presidente de la compañía motivo por el que tiene contactos en su país de origen el mismo que es el mayor demandante del producto ofrecido. • La empresa cuenta con clientes fijos. • No se tienen problemas de cobranza. • Baja rotación del personal de cultivo, fumigación y poscosecha. • Cumplimiento de los requerimientos de los clientes.	• El personal decide dejar su trabajo sin previo aviso. • Nivel educativo de los empleados, ya que se resisten mucho al cambio. • Estar condicionados a cumplir con los requerimientos de la comuna, ya que la empresa está ubicada en su sector. • Problemas por el abastecimiento de agua. • No contar con medios de transporte propio para la flor. • No cuentan con una página web.

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.**Análisis FODA**

FI-A.F 2/2

V. Semblantes Auditoría

Oportunidades	Amenazas
• Variaciones constantes al producto (cultivo de nuevas variedades de rosas). • La empresa importa el fertilizante. • Se cuenta con un sistema de trituración de materia orgánica, para obtener fertilizante natural. • La empresa cuenta con amplias instalaciones para el correcto desarrollo de sus actividades. • Pertenecer a Expoflores • Cuentan con su propio reservorio de agua con una capacidad de 5000m³, lo que les permite tener una independencia operativa de riego de 25 días aproximadamente, en caso de emergencia.	• La empresa está en proceso de obtener la licencia ambiental. • Existencia de empresas con mayor tecnología. • La demora en los trámites para la obtención de permisos. • Requerimientos de entes regulatorios del sector sin previo aviso. • Ordenanza municipal que expresa que las florícolas deben estar a 50 o a 100 metros retirados de la comunidad. • Posible ordenanza municipal que puede presionar a que la empresa distancie su cerramiento a no menos de 20 metros de las rieles del tren, lo que implica muchos gastos.
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 26-02-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.							
<u>V. Semblantes Auditoría</u>		Matriz de Aprovechabilidad					FI-MA 1/1
Oportunidades Fortalezas	Variaciones constantes al producto	La empresa importa el fertilizante.	Sistema de trituración de materia orgánica.	Amplias instalaciones.	Pertenecer a Expoflores	Reservorio propio que permite tener independencia operativa de riego.	Total
Objetivos claros y realizables.	1	5	5	5	3	3	22
Calidad reconocida en el extranjero.	5	4	4	4	2	1	20
Nacionalidad de la presidente de la compañía	5	5	1	1	1	1	14
No se tienen problemas de cobranza	3	2	1	1	1	1	9
Baja rotación del personal	1	1	1	1	1	1	6
Cumplimiento con los clientes.	3	1	1	4	1	2	12
Total	18	18	13	16	9	9	83
Responsable: Valeria Semblantes				Fecha: 26-02-14		Valor base: 83 / 6 = 13.83	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.							
<u>V. Semblantes Auditoría</u>		Matriz de Vulnerabilidad					FI-MV 1/1
Amenazas Debilidades	Licencia ambiental pendiente	Empresas con mayor tecnología.	Demora en los trámites para la obtención de permisos.	Requerimientos de entes regulatorios sin previo aviso.	Ordenanza municipal	Ordenanza para que la empresa distancie su cerramiento	Total
Personal que dejar su trabajo sin previo aviso.	1	1	1	1	1	1	6
Resistencia al cambio por parte de los empleados.	1	5	1	1	1	1	10
Cumplir con los requerimientos de la comuna.	1	1	1	1	3	1	8
Problemas por el abastecimiento de agua.	1	2	1	1	1	1	7
No contar con transporte propio para la flor.	1	3	1	1	1	1	8
No tener una página web.	1	5	1	1	1	1	10
Total	6	17	6	6	8	6	49
Responsable: Valeria Semblantes				Fecha: 26-02-14		Valor base: 49 / 6 = 8.16	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.8. Análisis BCG

El análisis BCG. se realizara en base a las variedades que la empresa produce.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Análisis BCG FI-A.BCG 1/1		
<u>V. Semblantes Auditoría</u>		
Participación relativa en el mercado		
Crecimiento de la demanda	(II) Estrellas - Manitoo - Perla - Fiesta	(I) Interrogantes Fertilizante
	(III) Vacas Freedom	(IV) Perros - Grand Prix - High Magic - Sweetness
	En base al análisis realizado, y tomando en cuenta las variedades que encajan en cada cuadrante se demuestra que: *En el cuadrante I se encuentran los fertilizantes que la empresa importa y venden, los mismos que dan beneficios sin hacer reinversiones en ellos. *Las variedades del cuadrante II, son las que más inversión requieren debido a los cuidados que necesitan y para la empresa representan productos estrella, por ello proveen la mayor cantidad de beneficios al ser comercializados. *En cuadrante III consta la variedad Freedom, la misma que representa gran parte del beneficio económico para la empresa por ser la más demandada. *En el IV cuadrante tenemos variedades que tienen acogida solo en determinadas temporadas y debido a la innovación continua del producto en el sector florícola, han pasado de moda, por lo que ya no resulta rentable seguirlas produciendo.	
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 01-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.9. Diagnóstico preliminar

Yanita Flowers Cía. Ltda.	
Diagnóstico Preliminar	
FI-DP 1/2	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>	
Quito, 28 de febrero del 2014 Luego de visitar las instalaciones de la empresa objeto del presente enfoque de auditoría de gestión y realizando los análisis correspondientes de su situación obtuve los siguientes resultados: La persona encargada del personal debe capacitarse para manejar de mejor manera la resistencia al cambio que se da por parte de ellos, ya que en su mayoría tienen un escaso nivel educativo, hecho que dificulta el consenso. La empresa por su ubicación debe estar siempre presta a colaborar con las disposiciones impuestas por los dirigentes comunales, para evitar cualquier inconveniente con el abastecimiento del agua, a pesar de que Yanita Flowers Cía. Ltda. cuenta con su propio reservorio. En cuanto a las relaciones de la empresa con clientes no se ha presentado ningún inconveniente, dado que la presidente de la empresa se encarga de las ventas personalmente, puesto que tiene importantes contactos en su país Rusia. Ahora bien los proveedores de insumos varios no tiene poder sobre la empresa ya que el mercado de este tipo de productos es extenso, en cuanto al fertilizante que se usa, viene de un proveedor único debido a la calidad y garantía del producto, sin embargo no hay dominio por parte del proveedor ya que se mantiene una relación de muchos años con el mismo.	
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 03-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.

Diagnóstico Preliminar

FI-DP 2/2

V. Semblantes Auditoría

Yanita Flowers Cía. Ltda. no tiene amenaza de algún producto sustituto, en vista de que el mercado al que va dirigido el producto, tiene preferencia por la rosa especialmente en Rusia.

Otro aspecto que beneficia a esta empresa es que se mantiene siempre vigente la política de no fallar nunca al cliente con los pedidos, por ello mantiene también buenas relaciones con otras florícolas del sector.

Un aspecto que raramente impide el normal desarrollo de las operaciones de esta empresa, es el excesivo tiempo que los entes reguladores del sector florícola, emplean para la tramitación de los permisos y licencias necesarias para llevar a cabo esta actividad sin inconvenientes.

Según el resultado de la matriz de aprovechabilidad vemos que las oportunidades de mayor impacto son: las constantes innovaciones de carácter técnico realizadas en mayor parte a los productos estrella, las amplias instalaciones, y las buenas relaciones con el fabricante del fertilizante que utilizan; aspectos que ayudan a fortalecer a la empresa ya que la nacionalidad de la presente de la compañía, contribuye a posicionar el producto y así lograr el reconociendo del mercado, por ello se cuentan con objetivos claros y realizables.

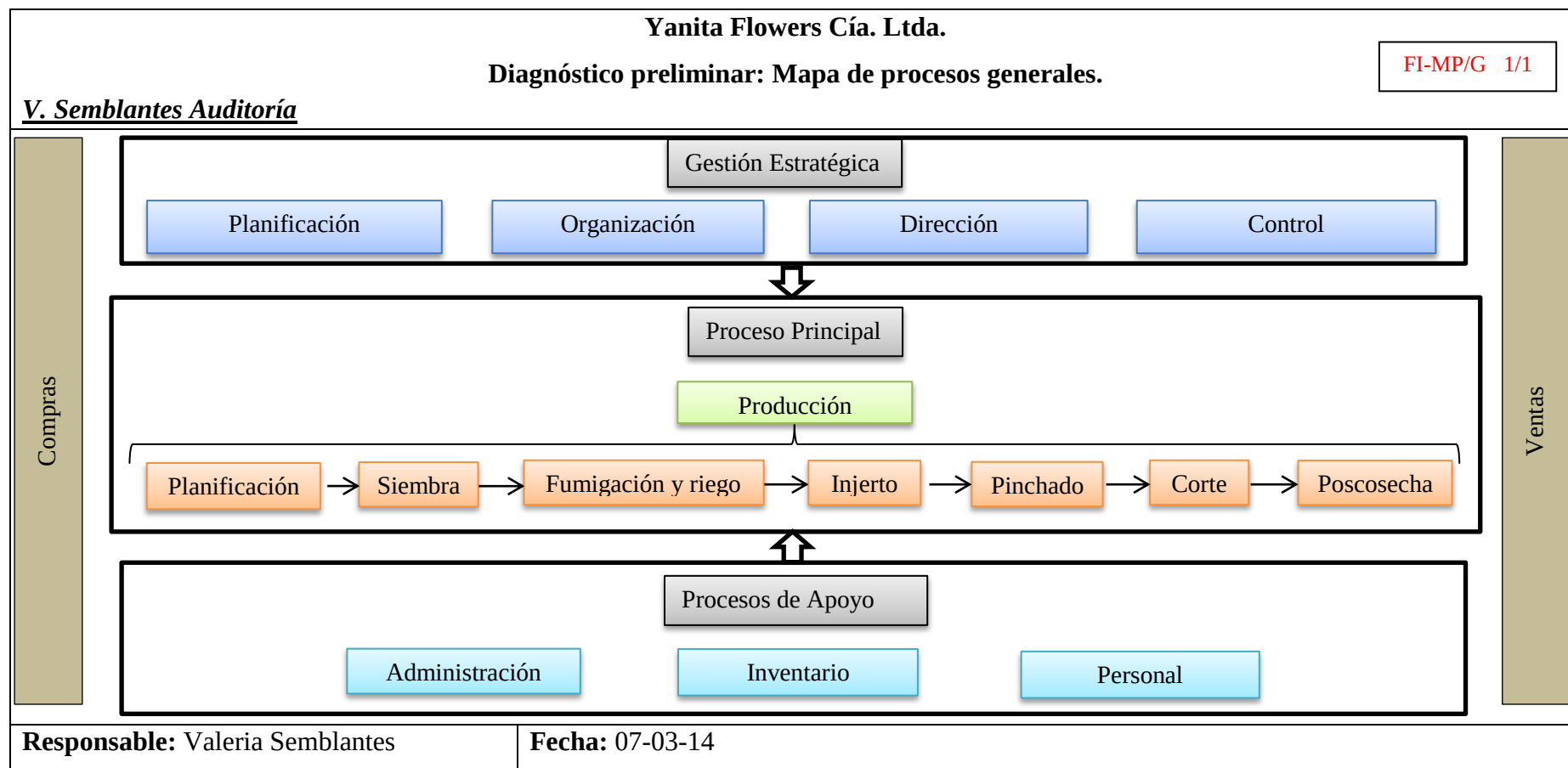
Con la realización de la matriz de vulnerabilidad, se ven claramente las amenazas que podrían afectar el crecimiento de la empresa como la presencia de compañías con mayor tecnología, que ayuda a generar un mayor valor agregado a su producto; hecho que provocaría el desplazamiento de esta empresa, en cuanto a las debilidades internas cabe destacar que la resistencia al cambio por parte de los trabajadores impide un crecimiento más acelerado de Yanita Flowers Cía. Ltda.

Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 03-03-14

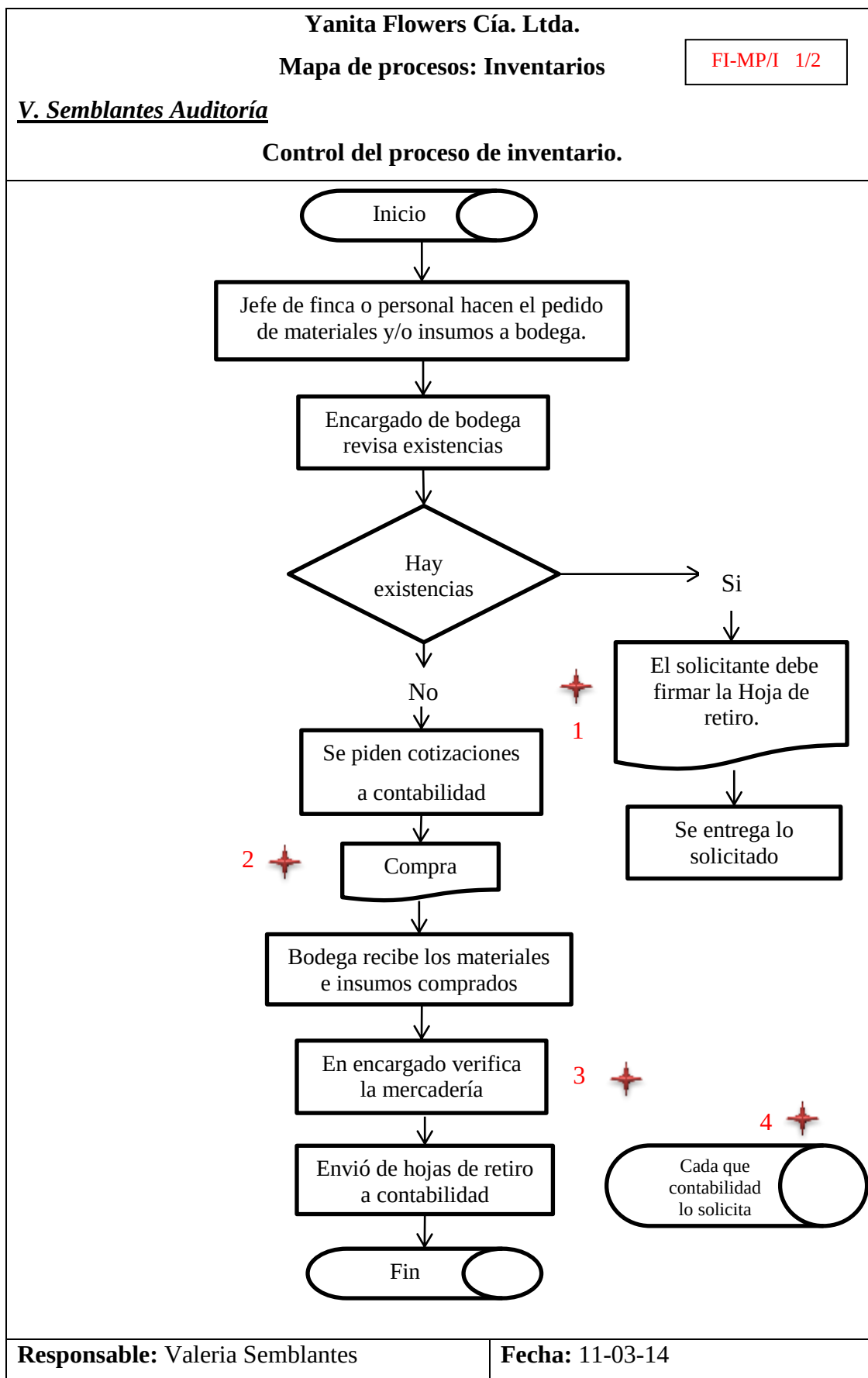
Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.10. Mapa de procesos



Elaborado por: Valeria Semblantes.

Fuente: Pérez, Gestión por procesos, 2010.



Elaborado por: Valeria Semblantes.
Fuente: Maldonado, Auditoría de gestión, 2011.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Mapa de procesos: Inventarios		FI-MP/I 2/2
<u>V. Semblantes Auditoría</u>		
 = Puntos Críticos. 1.- Este documento es llenado si se dispone del tiempo necesario, cada vez que se retira un material o insumo. 2.- La decisión de compra la realiza la persona encargada de la contabilidad, en función del precio más razonable según su criterio, y sin consultar a nadie más previamente. 3.- El encargado de bodega no verifica el estado de los productos de uso delicado que se encuentran en bodega. 4.- Bodega entrega las hojas de retiro a contabilidad únicamente cuando, este departamento lo solicita.		
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 11-03-14

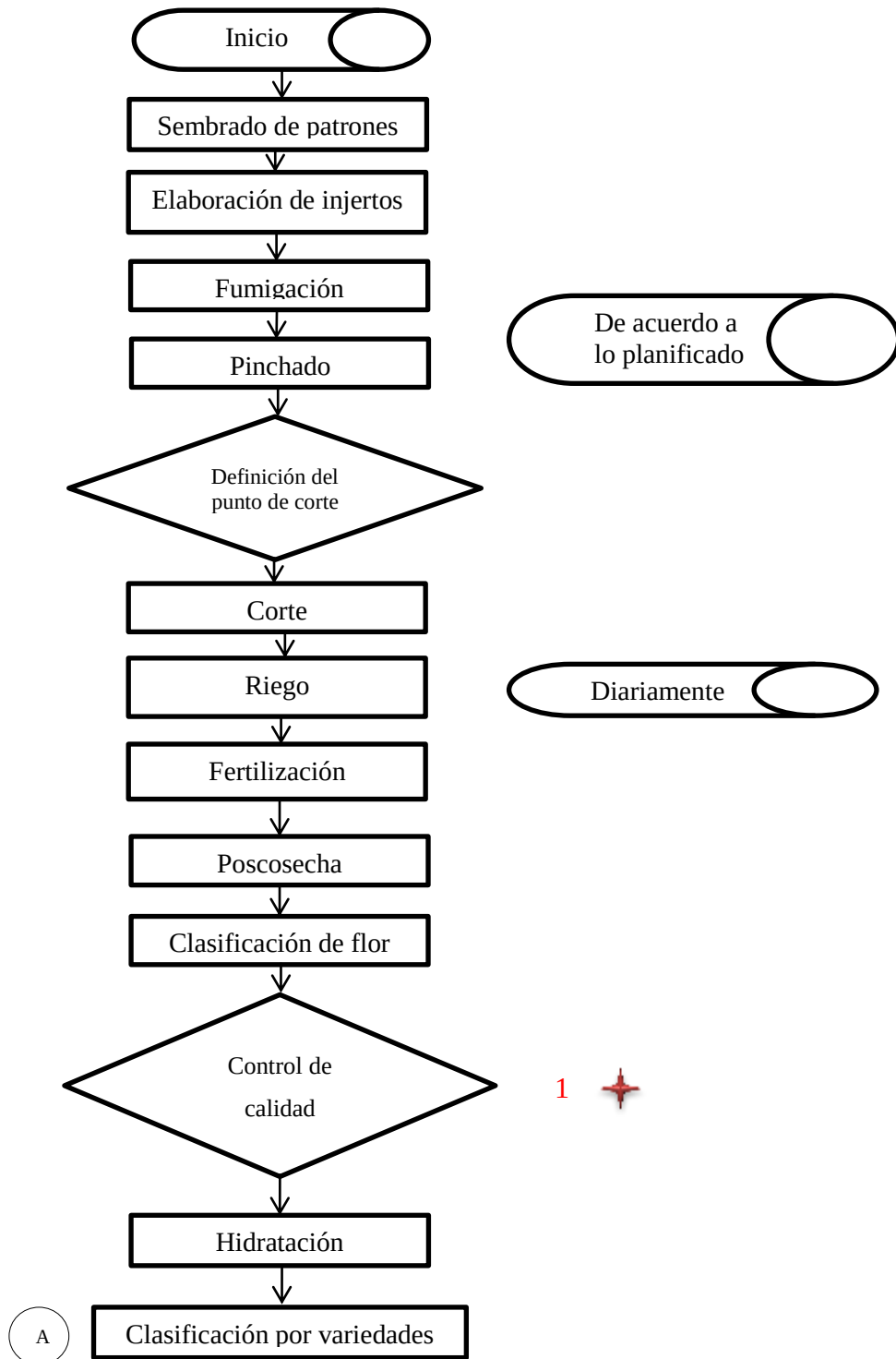
Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.
Mapa de procesos: Producción

FI-MP/P 1/3

V. Semblantes Auditoría

Actividades del proceso de producción



Responsable: Valeria Semblantes

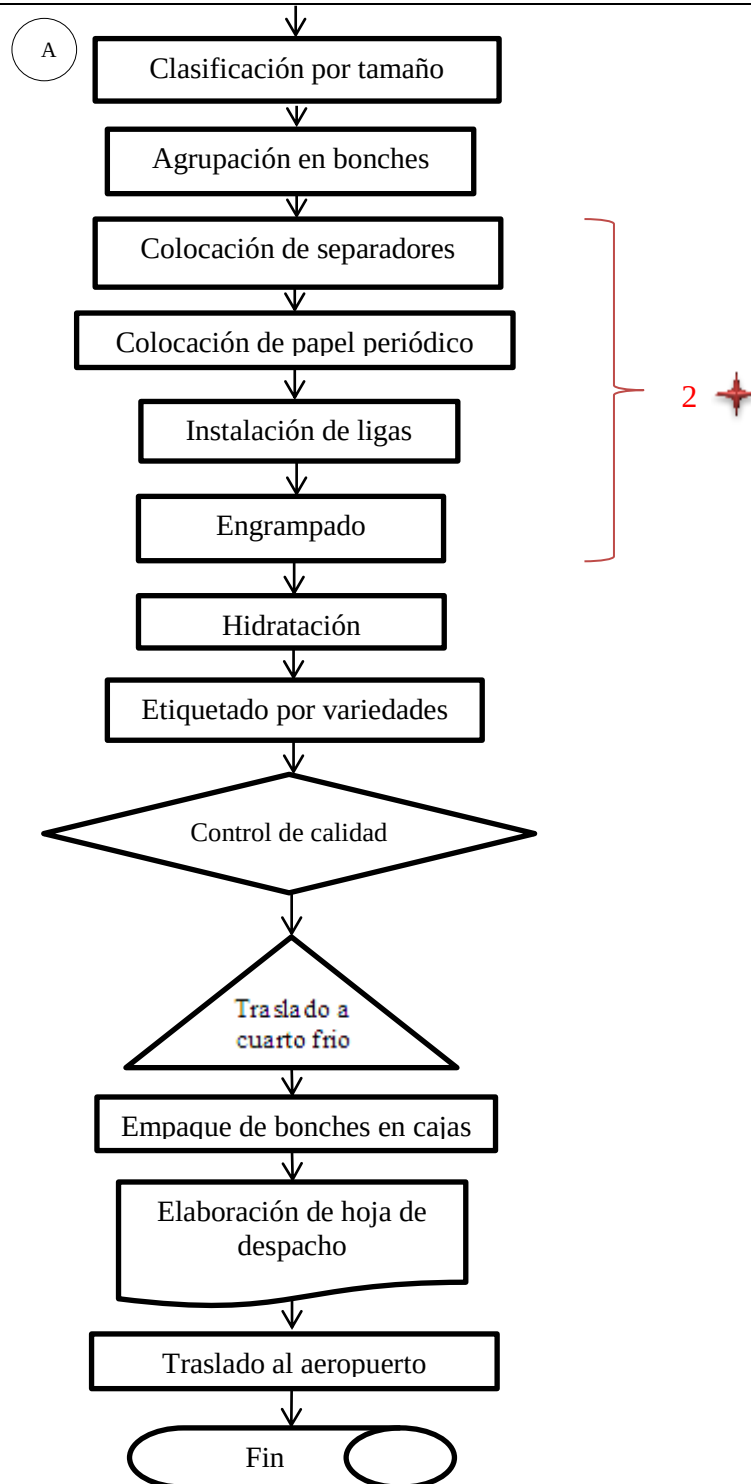
Fecha: 12-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.
Mapa de procesos: Producción

FI-MP/P 2/3

V. Semblantes Auditoría



Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 12-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.
Mapa de procesos: Producción

FI-MP/I 3/3

V. Semblantes Auditoría



= Puntos Críticos.

1.- Una parte de la producción no pasa este control, debido a que algunos tallos no cumplen con los requerimientos técnicos necesarios.

2.- En el momento en que se realiza la colocación del papel periódico se evidencia que no hay un control sobre el uso de este material.

* Al igual que el proceso anterior cuando se ponen las ligas en los bonches se vio que no se hace un uso razonable del material.

* El engrampado se lo realiza cuando el bonche se envuelve con el cartón corrugado, por existir una inadecuada manipulación del mismo, se utiliza otro cartón, lo que provoca un desperdicio.

* Las planchas de etiquetas no son contabilizadas y se hace un inadecuado uso de las mismas.

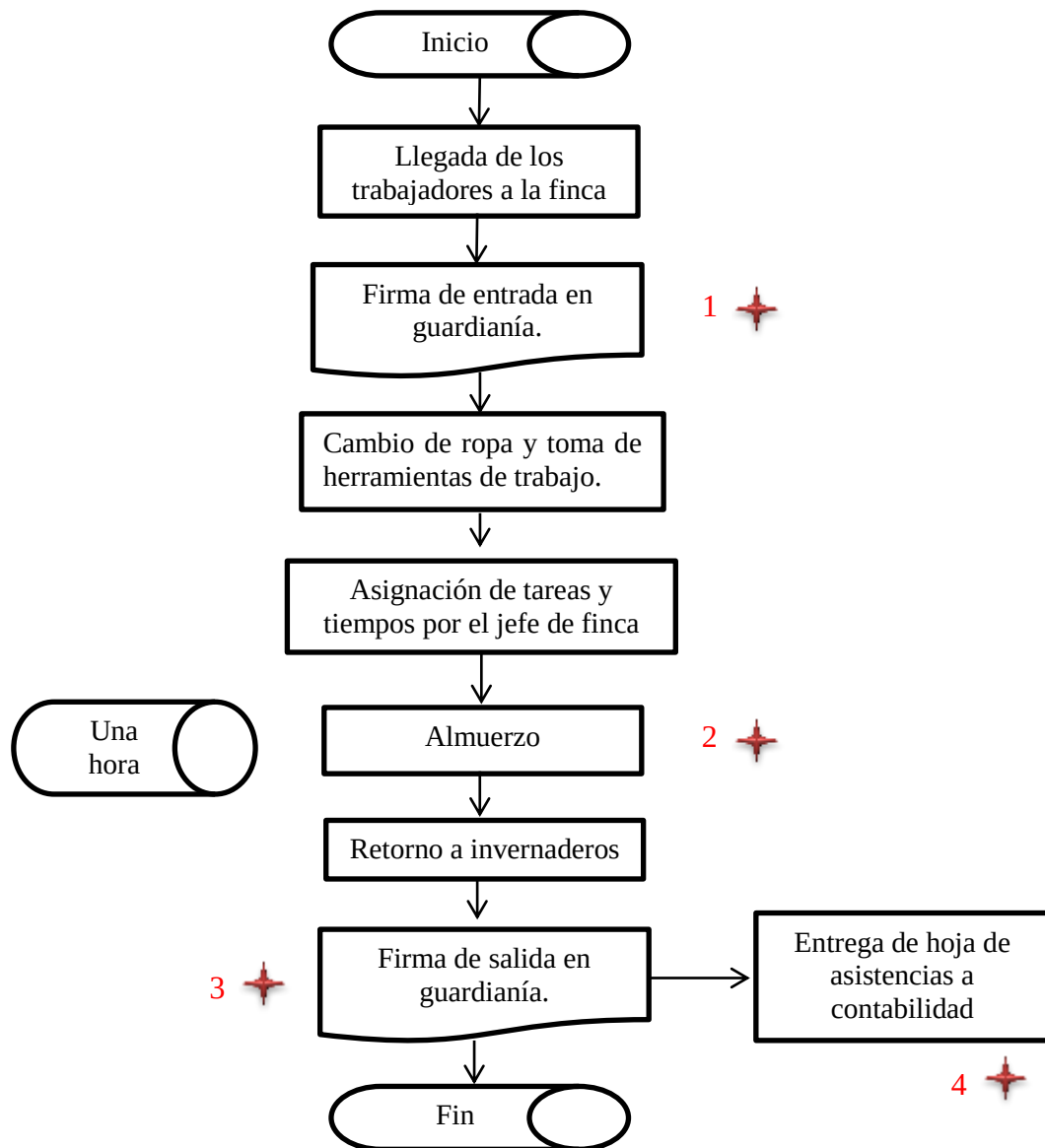
Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 12-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

Actividades del proceso de control de personal



Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 13-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

 = Puntos Críticos.

- 1.- Este registro no siempre se llena especialmente cuando los trabajadores llegan atrasados.
- 2.- Los empleados en ocasiones exceden el tiempo destinado al almuerzo ya que en este lapso acuden a contabilidad a resolver sus dudas e inconformidades.
- 3.- El guardia no siempre puede recolectar las firmas de los trabajadores en vista de que tienen premura para salir.
- 4.- Algunas veces guardianía no cuenta con el registro completo de entradas y salidas, por ello no se entrega este documento a contabilidad a menos que la encargada de esta actividad así lo requiera.

Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 13-03-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.11. Establecimiento de indicadores

Yanita Flowers Cía. Ltda.														
Establecimiento de indicadores: Inventarios					FI-IG.I 1/4									
<u>V. Semblantes Auditoría</u>														
Ficha técnica del indicador														
Área: Inventarios.			Perspectiva: Financiera											
Objetivo: Contar con un óptimo registro cada que se retiren implementos de bodega.														
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación									
Numero de hojas de retiro llenadas	100%	Mensual	(Número de hojas de retiro llenadas / Total de retiros de implementos de bodega)	%	$(30 / 32) * 100$ $(0.94) * 100 =$ 94%									
Análisis:														
Las hojas de registro no siempre se llenan cada que se retiran implementos de bodega, ya que con la aplicación de este indicador vemos que en un 6%, mensual se incumple con este requerimiento.														
Responsable de aplicar el indicador: Encargada de contabilidad.														
Semaforización:			Brecha: (100% - 94%) = 6%											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">6.5% - 9%</td> <td style="text-align: center;">Crítico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">3.5% - 6%</td> <td style="text-align: center;">Con riesgo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">1% - 3%</td> <td style="text-align: center;">Aceptable</td> </tr> </table>				6.5% - 9%	Crítico		3.5% - 6%	Con riesgo		1% - 3%	Aceptable	En función de la brecha sabemos que esta actividad tiene un riesgo, ya que estas hojas no son llenadas con cada retiro de implementos de bodega.		
	6.5% - 9%	Crítico												
	3.5% - 6%	Con riesgo												
	1% - 3%	Aceptable												
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 19-03-14											

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Establecimiento de indicadores: Inventarios FI-IG.I 2/4 <u>V. Semblantes Auditoría</u>														
Ficha técnica del indicador														
Área: Inventarios.			Perspectiva: Procesos											
Objetivo: Evitar compras erróneas de implementos.														
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación									
Decisiones de compra consultadas con el jefe de finca	100%	Mensual	(Decisiones de compra consultadas / Total de compras)	%	$(8 / 10) * 100$ $(0.80) * 100 =$ 80%									
Análisis:														
Las decisiones de compra no son consultadas previamente con el jefe de finca en un 80% lo que nos demuestra que en un 20% de ocasiones estas decisiones solo las toma la encargada de contabilidad. Responsable de aplicar el indicador: Gerente General.														
Semaforización:			Brecha: (100% - 80%) = 20%											
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>31% - 40%</td> <td>Crítico</td> </tr> <tr> <td></td> <td>21% - 30%</td> <td>Con riesgo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1% - 20%</td> <td>Aceptable</td> </tr> </table>				31% - 40%	Crítico		21% - 30%	Con riesgo		1% - 20%	Aceptable	En función de la brecha esta actividad tiene un rango aceptable, ya que el 80% de las decisiones de compra son previamente consultadas.		
	31% - 40%	Crítico												
	21% - 30%	Con riesgo												
	1% - 20%	Aceptable												
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 19-03-14											

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Establecimiento de indicadores: Inventarios						FI-IG.I 3/4									
<u>V. Semblantes Auditoría</u>															
Ficha técnica del indicador															
Área: Inventarios.				Perspectiva: Financiera											
Objetivo: Contar con un registro adecuado en cuanto al uso de materiales e insumos.															
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación										
Numero de hojas de retiro archivadas en contabilidad	100%	Mensual	(Número de hojas de retiro archivadas en contabilidad / Número de retiros de implementos de bodega)	%	$(29 / 32) * 100$ $(0.91) * 100 =$ 91%										
Análisis:															
Las hojas de registro de las que la empresa hace uso, con el fin de registrar la utilización de los insumos y materiales, no son siempre llenadas ya que en un 9%, el retiro de bodega de estos materiales no se registra por la premura de las actividades de la empresa. Responsable de aplicar el indicador: Encargada de contabilidad.															
Semaforización:				Brecha: (100% - 91%) = 9%											
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>10.1% - 15%</td> <td>Crítico</td> </tr> <tr> <td></td> <td>5.1% - 10%</td> <td>Con riesgo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1% - 5%</td> <td>Aceptable</td> </tr> </table>				10.1% - 15%	Crítico		5.1% - 10%	Con riesgo		1% - 5%	Aceptable	En función de la brecha que es del 9%, esta actividad tiene un rango aceptable, ya que los registros contables no están completos.			
	10.1% - 15%	Crítico													
	5.1% - 10%	Con riesgo													
	1% - 5%	Aceptable													
Responsable: Valeria Semblantes				Fecha: 19-03-14											

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.														
Establecimiento de indicadores: Inventarios					FI-IG.I 4/4									
<u>V. Semblantes Auditoría</u>														
Ficha técnica del indicador														
Área: Inventarios			Perspectiva: Financiera											
Objetivo: Procurar un adecuado control para evitar que los productos de uso delicado se caduquen, provocando daños a la producción si se llegan a utilizar.														
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación									
Número de productos de uso delicado que se encuentren en óptimas condiciones.	100%	Anual	(Número de productos en óptimas condiciones / Total de productos de uso delicado)	%	$(70 / 72) * 100$ $(0.97) * 100 =$ 97%									
Análisis:														
Al mes se compran un promedio de 6 productos de este tipo, y se encontró que en el año 2013, de los 72 productos en bodega, 2 productos se encontraban fuera de la fecha de utilización, al momento en que se iba a disponer de ellos. Responsable de aplicar el indicador: Encargado de bodega.														
Semaforización:			Brecha: (100% - 97%) = 3%											
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>2.1% - 3%</td> <td>Crítico</td> </tr> <tr> <td></td> <td>1.6% - 2.0%</td> <td>Con riesgo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0% - 1.5%</td> <td>Aceptable</td> </tr> </table>				2.1% - 3%	Crítico		1.6% - 2.0%	Con riesgo		0% - 1.5%	Aceptable	La brecha de este indicador nos indica que este proceso es crítico, en cuanto al control en fechas de caducidad de productos de uso delicado para la producción.		
	2.1% - 3%	Crítico												
	1.6% - 2.0%	Con riesgo												
	0% - 1.5%	Aceptable												
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 21-03-14											

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Establecimiento de indicadores: Producción						FI-IG.P 1/2
<u>V. Semblantes Auditoría</u>						
Ficha técnica del indicador						
Área: Corte				Perspectiva: Procesos		
Objetivo: Evitar el desperdicio de la producción por un inadecuado corte.						
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación	
Número de tallos que no pasan el control de calidad.	10%	Mensual	(Número de tallos no aprobados / Total de tallos cortados)	%	$\frac{(120.000 / 2'000.000) * 100}{(0.06) * 100 = 6\%}$	
Análisis:						
Al mes se corta un promedio de 2'000.000 de tallos de los cuales el 6% no pasa el control de calidad por no cumplir con los requerimientos establecidos. Responsable de aplicar el indicador: Jefe de finca						
Semaforización:				Brecha: (10% - 6%) = 4%		
	10.1% - 15%	Crítico	La brecha de este indicador nos indica que este proceso es aceptable, en vista de que el porcentaje de producto no aceptado está dentro de lo permitido.			
	5.1% - 10%	Con riesgo				
	0% - 5%	Aceptable				
Responsable: Valeria Semblantes				Fecha: 25-03-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.					
Establecimiento de indicadores: Producción					FI-IG.P 2/2
<u>V. Semblantes Auditoría</u>					
Ficha técnica del indicador					
Área: Poscosecha			Perspectiva: Crecimiento		
Objetivo: Minimizar el nivel de desperdicio de este material.					
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación
Número de cartones corrugados utilizados por bonche	1	Mensual	(Número de cartón utilizado / número de bonches procesados)	Valor absoluto	(108 / 100) 1.08
Análisis:					
Por cada boche procesado se está utilizando 1.08 cartones, lo que demuestra que no se utiliza adecuadamente este material. Responsable de aplicar el indicador: Supervisor de poscosecha.					
Semaforización:			Brecha: $(1 - 1.08) = -0.08$		
	1.01 - 1.05	Crítico	Con la brecha que se obtuvo vemos que el proceso de poscosecha presenta un riesgo lo que podría provocar mayores gastos de los necesarios.		
	0.06 - 1.00	Con riesgo			
	0 - 0.05	Aceptable			
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 25-03-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.														
Establecimiento de indicadores: Personal					FI-IG.S 1/2									
<u>V. Semblantes Auditoría</u>														
Ficha técnica del indicador														
Área: Personal			Perspectiva: Crecimiento											
Objetivo: Determinar otro método para el control de asistencias.														
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación									
Número de asistencias registradas	100%	Mensual	(Número de trabajadores puntuales / total de trabajadores)	%	(32 / 45) $(0.71) * 100 =$ 71%									
Análisis:														
Solo el 71% del personal cumple con la política establecida en cuanto a entradas y salidas de la finca. Responsable de aplicar el indicador: Encargada de contabilidad.														
Semaforización:			Brecha: (100% - 71%) = 29%											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">31% - 50%</td> <td style="text-align: center;">Crítico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">16% - 30%</td> <td style="text-align: center;">Con riesgo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">1% - 15%</td> <td style="text-align: center;">Aceptable</td> </tr> </table>				31% - 50%	Crítico		16% - 30%	Con riesgo		1% - 15%	Aceptable	Proceso que se encuentra en una etapa riesgosa ya que no se tiene un registro adecuado y por ello no se cumple con la meta en un 29%.		
	31% - 50%	Crítico												
	16% - 30%	Con riesgo												
	1% - 15%	Aceptable												
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 28-03-14											

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Establecimiento de indicadores: Personal						FI-IG.S 2/2									
<u>V. Semblantes Auditoría</u>															
Ficha técnica del indicador															
Área: Personal				Perspectiva: Crecimiento											
Objetivo: Procurar un registro idóneo de horas trabajadas.															
Nombre del indicador	Meta	Periodicidad	Índice	Unidad de medida	Aplicación										
Número de permisos de salida emitidos con un documento de respaldo.	100%	Mensual	(Número de personas que salen con autorización escrita / total de personas que salen con permiso)	%	(5 / 8) $(0.63) * 100 =$ 63%										
Análisis: El 63% del personal que sale con permiso, lo hace portando una autorización escrita del jefe de finca. Responsable de aplicar el indicador: Encargada de contabilidad.															
Semaforización:				Brecha: (100% - 63%) = 37%											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">31% - 50%</td> <td style="text-align: center;">Crítico</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">16% - 30%</td> <td style="text-align: center;">Con riesgo</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"></td> <td style="text-align: center;">1% - 15%</td> <td style="text-align: center;">Aceptable</td> </tr> </table>					31% - 50%	Crítico		16% - 30%	Con riesgo		1% - 15%	Aceptable	Proceso crítico, porque no se cumple con la política establecida, para esta actividad.		
	31% - 50%	Crítico													
	16% - 30%	Con riesgo													
	1% - 15%	Aceptable													
Responsable: Valeria Semblantes				Fecha: 01-04-14											

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.1.12. Lista de verificación

Yanita Flowers Cía. Ltda. Lista de verificación		
		FI-LV 1/1
<u>V. Semblantes Auditoría</u>		
Políticas	Cumple	
	SI	NO
¿Se monitorean constantemente el cumplimiento de las políticas establecidas?		X
El encargado de bodega debe presentar los informes necesarios mensualmente a contabilidad.		X
El ingreso y salida de todo material se realiza mediante el registro de los documentos originales de respaldo correspondientes.		X
El encargado debe estar al tanto de las fechas de caducidad de productos delicados.		X
Para compras pequeñas se solicitan mínimo 3 cotizaciones antes de realizar la transacción.	X	
Para la realización de una compra importante se debe hacer un consenso con el jefe de finca.		X
El personal debe firmar en guardianía las entradas y salidas de las instalaciones de la empresa.		X
Solo se admiten certificados médicos del IESS o del Ministerio de Salud Pública.	X	
Los empleados no pueden comer en los bloques, ni pueden depositar la basura fuera de los lugares establecidos para ello.	X	
En caso de ser necesaria la ausencia temporal del puesto de trabajo, esta será autorizada por el jefe de finca.		X
Los empleados encargados de la fumigación están en la obligación continua de utilizar todo el equipo de trabajo necesario para el seguro desenvolvimiento de esta actividad, de no ser así se cobrara una multa.	X	
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 04-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2. Fase II. Ejecución

3.4.2.1. Cuestionario de control interno y riesgo global

3.4.2.1.1. Inventarios

Yanita Flowers Cía. Ltda. Cuestionario de control interno y riesgo global		FII-C.CI/R.I 1/1	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Área: Inventarios			
Preguntas	SI	NO	N/A
1.- ¿La empresa cuenta con una persona con el conocimiento necesario para manejar los inventarios?		X	
2.- ¿Cuentan con un sistema de control de inventarios?	X		
3.- ¿Tiene hojas pre impresas para el control de entrada y salida de insumos y herramientas?		X	
4.- ¿Además de la persona encargada alguien más tiene acceso a la bodega?	X		
5.- ¿Los proveedores cumplen con las fechas de entrega?	X		
6.- ¿Se lleva un control específico sobre las fechas de caducidad de productos delicados?		X	
7.- ¿Se verifica que los productos estén acorde a los pedidos?	X		
8.- ¿Se tiene un tiempo preestablecido para la verificación de existencias?		X	
9.- ¿Las instalaciones destinadas a bodega son adecuadas para ello?	X		
10.- ¿El encargado tiene está obligado a reportar cualquier inconveniente con respecto a insumos requeridos por personal?		X	
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 09-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.1.2. Producción

Yanita Flowers Cía. Ltda. Cuestionario de control interno y riesgo global		FII-C.CI/R.P 1/1	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Área: Producción			
Preguntas	SI	NO	N/A
1.- ¿Se cuenta con personal capacitado para cada una de las áreas productivas?	X		
2.- ¿Tienen un reglamento para que el personal ejecute correctamente las actividades a ellos encomendadas?	X		
3.- ¿Cuentan con supervisores en cada una de las áreas de este proceso?	X		
4.- ¿El personal cuenta con el equipo adecuado para desarrollar su trabajo?	X		
5.- ¿Se verifica la escasez de un material antes de hacer la entrega de otro para sustituir el faltante?		X	
6.- ¿Se tienen preestablecidos los tiempos para cada actividad?	X		
7.- ¿Han designado a una persona que vele por el correcto manejo del producto para evitar el daño del mismo?	X		
8.- ¿Cuentan con un plan de contingencia en caso de emergencia?	X		
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 09-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.1.3. Personal

Yanita Flowers Cía. Ltda. Cuestionario de control interno y riesgo global			
			FII-C.CI/R.S 1/1
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Área: Personal			
Preguntas	SI	NO	N/A
1.- ¿Se controla si el personal utiliza siempre el equipo de protección?	X		
2.- ¿Han implementado alguna sanción en caso de que no lo hagan?	X		
3.- ¿Los supervisores de cada área están obligados a entregar informes mensuales de resultados de sus actividades.		X	
4.- ¿El pago a los empleados siempre se lo hace personalmente?		X	
5.- ¿Tienen un tiempo establecido para la capacitación del personal de acuerdo al área a la que van?	X		
6.- ¿Los permisos son autorizados previamente por el jefe de finca por escrito?		X	
7.- ¿Las nóminas son aprobadas antes de efectuar el pago?		X	
8.- ¿En las instalaciones de la empresa el personal está debidamente identificado para evitar el libre acceso a lugares no permitidos?		X	
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 09-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.2. Matriz de confianza y riesgo

3.4.2.2.1. Inventarios

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de confianza y riesgo <u>V. Semblantes Auditoría</u>		FII-MC/R.I 1/1	
Área: Inventarios			
	PT	SI/NO	CT
SUMAN	10		5
Preguntas			
1.- ¿La empresa cuenta con una persona con el conocimiento necesario para manejar los inventarios?	1	NO	0
2.- ¿Cuentan con un sistema de control de inventarios?	1	SI	1
3.- ¿Tiene hojas pre impresas para el control de entrada y salida de insumos y herramientas?	1	NO	0
4.- ¿Además de la persona encargada alguien más tiene acceso a la bodega?	1	SI	1
5.- ¿Los proveedores cumplen con las fechas de entrega?	1	SI	1
6.- ¿Se lleva un control específico sobre las fechas de caducidad de productos delicados?	1	NO	0
7.- ¿Se verifican que los productos estén acorde a los pedidos?	1	SI	1
8.- ¿Se tiene un tiempo preestablecido para la verificación de existencias?	1	NO	0
9.- ¿Las instalaciones destinadas a bodega son adecuadas para ello?	1	SI	1
10.- ¿El encargado tiene está obligado a reportar cualquier inconveniente con respecto a insumos requeridos por personal?	1	NO	0
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 11-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.2.2. Producción

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de confianza y riesgo		FII-MC/R.P 1/1	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Área: Producción			
	PT	SI/NO	CT
SUMAN	8		7
Preguntas			
1.- ¿Se cuenta con personal capacitado para cada una de las áreas productivas?	1	SI	1
2.- ¿Tienen un reglamento para que el personal ejecute correctamente las actividades a ellos encomendadas?	1	SI	1
3.- ¿Cuentan con supervisores en cada una de las áreas de este proceso?	1	SI	1
4.- ¿El personal cuenta con el equipo adecuado para desarrollar su trabajo?	1	SI	1
5.- ¿Se verifica la escasez de un material antes de hacer la entrega de otro para sustituir el faltante?	1	NO	0
6.- ¿Se tienen preestablecidos los tiempos para cada actividad?	1	SI	1
7.- ¿Han designado a una persona que vele por el correcto manejo del producto para evitar el daño del mismo?	1	SI	1
8.- ¿Cuentan con un plan de contingencia en caso de emergencia?	1	SI	1
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 11-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

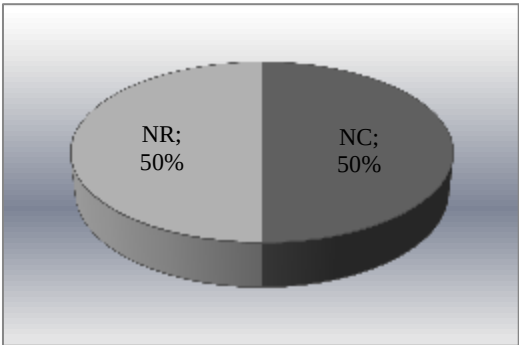
3.4.2.2.3. Personal

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de confianza y riesgo		FII-MC/R.S 1/1	
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
Área: Personal			
	PT	SI/NO	CT
SUMAN	8		3
Preguntas			
1.- ¿Se controla si el personal utiliza siempre el equipo de protección?	1	SI	1
2.- ¿Han implementado alguna sanción en caso de que no lo hagan?	1	SI	1
3.- ¿Los supervisores de cada área están obligados a entregar informes mensuales de sobre los resultados de sus actividades.	1	NO	0
4.- ¿El pago a los empleados siempre se lo hace personalmente?	1	NO	0
5.- ¿Tienen un tiempo establecido para la capacitación del personal de acuerdo al área a la que van?	1	SI	1
6.- ¿Los permisos son autorizados por escrito previamente por el jefe de finca?	1	NO	0
7.- ¿Las nóminas son aprobadas antes de efectuar el pago?	1	NO	0
8.- ¿En las instalaciones de la empresa el personal está debidamente identificado para evitar el libre acceso a lugares no permitidos?	1	NO	0
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 11-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

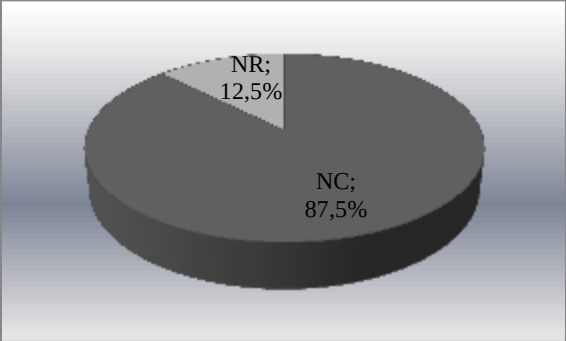
3.4.2.3. Nivel de confianza y riesgo

3.4.2.3.1. Inventarios

Yanita Flowers Cía. Ltda. Nivel de confianza y riesgo		FII-NC/R.I 1/1																		
<u>V. Semblantes Auditoría</u>																				
Resultados Matriz de confianza - Inventarios:																				
Nivel de confianza: $(CT * 100 / PT) = 5 * 100 / 10 = 50\%$																				
Nivel de riesgo: $(100 - NC) = 100 - 50 = 50\%$																				
<table border="1"><tr><th colspan="3">Nivel de Confianza</th></tr><tr><th>Bajo</th><th>Medio</th><th>Alto</th></tr><tr><td>15% 50%</td><td>51%-75%</td><td>76%-95%</td></tr><tr><td>85%-50%</td><td>49%-25%</td><td>24%-5%</td></tr><tr><th>Alto</th><th>Medio</th><th>Bajo</th></tr><tr><th colspan="3">Nivel de Riesgo</th></tr></table>			Nivel de Confianza			Bajo	Medio	Alto	15% 50%	51%-75%	76%-95%	85%-50%	49%-25%	24%-5%	Alto	Medio	Bajo	Nivel de Riesgo		
Nivel de Confianza																				
Bajo	Medio	Alto																		
15% 50%	51%-75%	76%-95%																		
85%-50%	49%-25%	24%-5%																		
Alto	Medio	Bajo																		
Nivel de Riesgo																				
																				
Enfoque de Auditoría:																				
Tenemos un bajo nivel de confianza del 50% y un nivel alto de riesgo del 50%, lo que nos indica que a esta área se debe aplicar un enfoque de procedimientos sustantivos.																				
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 15-04-14																			

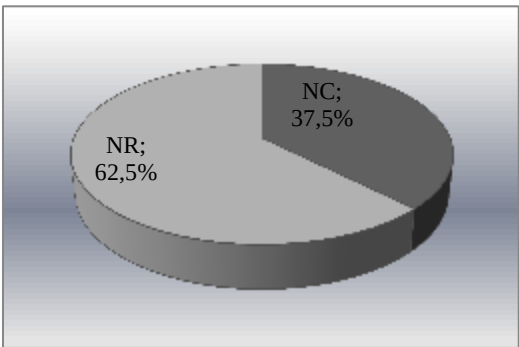
Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.3.2. Producción

Yanita Flowers Cía. Ltda. Nivel de confianza y riesgo		FII-NC/R.P 1/1																		
<u>V. Semblantes Auditoría</u>																				
Resultados Matriz de confianza - Producción:																				
Nivel de confianza: $(CT * 100 / PT) = 7 * 100 / 8 = $ 87.5%																				
Nivel de riesgo: $(100 - NC) = 100 - 75 = $ 12.5%																				
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Nivel de Confianza</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> <tr> <td>15% 50%</td> <td>51%-75%</td> <td>76%-95%</td> </tr> <tr> <td>85%-50%</td> <td>49%-25%</td> <td>24%-5%</td> </tr> <tr> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Nivel de Riesgo</th> </tr> </table> 			Nivel de Confianza			Bajo	Medio	Alto	15% 50%	51%-75%	76%-95%	85%-50%	49%-25%	24%-5%	Alto	Medio	Bajo	Nivel de Riesgo		
Nivel de Confianza																				
Bajo	Medio	Alto																		
15% 50%	51%-75%	76%-95%																		
85%-50%	49%-25%	24%-5%																		
Alto	Medio	Bajo																		
Nivel de Riesgo																				
Enfoque de Auditoría:																				
Tenemos un alto nivel de confianza del 87.5% y un nivel bajo de riesgo del 12.5%, lo que nos indica que a esta área se debe aplicar un enfoque de procedimientos de cumplimiento.																				
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 15-04-14																			

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.3.3. Personal

Yanita Flowers Cía. Ltda. Nivel de confianza y riesgo		FII-NC/R.S 1/1																		
<u>V. Semblantes Auditoría</u>																				
Resultados Matriz de confianza - Personal:																				
Nivel de confianza: $(CT * 100 / PT) = 3 * 100 / 8 = 37.5\%$																				
Nivel de riesgo: $(100 - NC) = 100 - 37.5 = 62.5\%$																				
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3">Nivel de Confianza</th> </tr> <tr> <th>Bajo</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> <tr> <td>15%-50%</td> <td>51%-75%</td> <td>76%-95%</td> </tr> <tr> <td>85%-50%</td> <td>49%-25%</td> <td>24%-5%</td> </tr> <tr> <th>Alto</th> <th>Medio</th> <th>Bajo</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Nivel de Riesgo</th> </tr> </table> 			Nivel de Confianza			Bajo	Medio	Alto	15%-50%	51%-75%	76%-95%	85%-50%	49%-25%	24%-5%	Alto	Medio	Bajo	Nivel de Riesgo		
Nivel de Confianza																				
Bajo	Medio	Alto																		
15%-50%	51%-75%	76%-95%																		
85%-50%	49%-25%	24%-5%																		
Alto	Medio	Bajo																		
Nivel de Riesgo																				
Enfoque de Auditoría:																				
Tenemos un bajo nivel de confianza del 37.5% y un nivel alto de riesgo del 62.5%, lo que nos indica que a esta área se debe aplicar un enfoque de procedimientos sustantivos.																				
Responsable: Valeria Semblantes	Fecha: 15-04-14																			

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.4. Matriz de calificación de riesgo controles claves y enfoque

3.4.2.4.1. Inventarios

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de calificación de riesgos, controles clave y enfoque			
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			FII-MCR/E- I 1/2
Inventarios			
Nivel de riesgo:		Inherente: 30%	Control: 80%
Argumentación	Control clave	Enfoque de Cumplimiento	Enfoque Sustantivo
La empresa no cuenta con una persona con conocimientos básicos para el manejo adecuado de la bodega.	No se considera necesario ya que las actividades en bodega no se dan regularmente.		Contar con una persona con capacitación para esta actividad.
No se tienen documentos para respaldar la entrega de un determinado insumo.	No se utilizan documentos de este tipo.		Pedir informes de bodega cada cierto tiempo.
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 21-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de calificación de riesgos, controles clave y enfoque				FII-MCR/E- I 2/2
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				
Inventarios				
Nivel de riesgo:		Inherente: 30%		Control: 80%
Argumentación	Control clave	Enfoque de Cumplimiento	Enfoque Sustantivo	
Los verificaciones de registros con existencias se realizan en caso de que se de algún inconveniente.	Estos controles se realizan cuando se sospecha de la existencia de alguna pérdida.		Establecer una política de tiempo fijo para realizar estas verificaciones.	
El encargado reporta novedades solo si se tiene problemas con valores significativos.	Se da más importancia a los insumos de mayor valor.		Sancionar cuando se detecten anomalías que no se han reportado.	
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 21-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.4.2. Producción

Yanita Flowers Cía. Ltda.			
Matriz de calificación de riesgos, controles clave y enfoque			
V. Semblantes Auditoría		FII-MCR/E-P 1/1	
Producción			
Nivel de riesgo:		Inherente: 10%	Control: 30%
Argumentación	Control clave	Enfoque de Cumplimiento	Enfoque Sustantivo
En un área de la etapa productiva, no se verifica la escasez de insumos antes de suplir los faltantes	No se realiza esta verificación ya que los insumos de pequeños valores no tienen la importancia que requieren.	Realizar una forma que debe ser firmada por el supervisor del área en cuestión, para proveer el insumo necesario.	
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 21-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.2.4.3. Personal

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de calificación de riesgos, controles clave y enfoque			
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			FII-MCR/E-S 1/2
Personal			
Nivel de riesgo:		Inherente: 10% Control: 80%	
Argumentación	Control clave	Enfoque de Cumplimiento	Enfoque Sustantivo
Los supervisores no están obligados a informar mensualmente sobre las actividades a su cargo.	Solo se reporta algún hecho cuando éste puede afectar el normal desenvolvimiento de las actividades.		Mediante una política establecer un tiempo determinado para la presentación de informes periódicos.
El pago no se hace personalmente a todos los empleados.	Se paga a personas referidas por los trabajadores ya que en algunos casos por su nivel de instrucción se les dificulta recibir el pago en cheque.		Pagar en efectivo a los empleados que se encuentren en estas condiciones.
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 22-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Matriz de calificación de riesgos, controles clave y enfoque				FII-MCR/E-S 2/2
V. Semblantes Auditoría				
Personal				
Nivel de riesgo:		Inherente: 10%		Control: 80%
Argumentación	Control clave	Enfoque de Cumplimiento	Enfoque Sustantivo	
Cuando el Jefe de Finca da permisos no siempre queda constancia escrita.	En estos casos para contabilizar el pago se recurre a las hojas de entrada y salida de las instalaciones.		Implementar el uso de un libretin de autorizaciones, para dejar constancia, al salir de la finca en los horarios de trabajo.	
El personal dentro de las instalaciones no lleva una identificación para mejor control.	El único control que se lleva es a la entrada y salida de las instalaciones.		Mediante una política implementar el uso de una identificación en donde conste lo siguiente: • Nombres • Foto • Cargo • Área de trabajo	
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 22-04-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.3. Fase III. Comunicación de resultados

3.4.3.1. Hoja de hallazgos

Yanita Flowers Cía. Ltda. Hoja de hallazgos					
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				FIII-HH 1/6	
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación	Referencia
Número de hojas de retiro de bodega llenadas.	Esta actividad debería cumplir al 100% con la política establecida.	Falta de control periódico de estos registros, lo que provoca un cumplimiento únicamente del 94%.	Perdida de materiales y registros erróneos en inventarios.	Implementar una política que implique una sanción para evitar que se omita la realización de esta actividad.	FI-IG.I 1/4
Decisiones de compra significativas consultadas con el jefe de finca.	Toda compra importante debe consultarse con el jefe de finca previamente.	Solo el 80% de estas decisiones son consultadas con el jefe de finca.	Pérdidas por gastos en materiales e insumos que no cumplen con los requerimientos.	Establecer una planificación trimestral para las decisiones de compra importantes.	FI-IG.I 2/4
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 25-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Hoja de hallazgos					
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				FIII-HH 2/6	
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación	Referencia
Numero de hojas de retiro de bodega entregas a contabilidad.	Bodega debe entregar el 100% de estas hojas a contabilidad mensualmente	Esta actividad se incumple en un 9%	Registros contables erróneos y no confiables.	Implementar hojas de egreso e ingreso de mercaderías con una copia destinada a contabilidad.	FI-IG.I 3/4
Productos de uso delicado que están en óptimas condiciones.	La totalidad de estos productos almacenados en bodega deben estar dentro de la fecha apta para su utilización.	En el 2013 se encontró un 3 % de productos caducados	Pérdidas económicas.	Implementar un registro con las fechas de caducidad de estos productos.	FI-IG.I 4/4
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 25-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Hoja de hallazgos					
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				FIII-HH 3/6	
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación	Referencia
Cantidad de tallos que no pasan el control de calidad.	En función de la experiencia del personal de corte solo se acepta un 10% como margen de error.	Se evidenció un 4% de tallos cortados que no pasaron este control.	Pérdida de la producción y perjuicio económico.	Incrementar la supervisión en este punto del proceso productivo.	FI-IG.P 1/2
Numero de cartones corrugados utilizados por bonche.	Se debe utilizar únicamente un cartón por bonche.	Se utiliza por bonche 0.08 de cartón adicional en vista de la incorrecta manipulación del mismo.	Desperdicio de material.	Implementar incentivos al personal de poscosecha en función del adecuado uso de materiales.	FI-IG.P 2/2
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 25-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Hoja de hallazgos					
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				FIII-HH 4/6	
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación	Referencia
Número de asistencias registradas mensualmente	La totalidad de asistencias deben ser registradas.	Solo el 71% de asistencias son registradas de acuerdo a la política establecida para ello.	Error en la contabilización de las horas trabajadas.	Implementar un sistema de tarjetas de marcación manual.	FI-IG.S 1/2
Permisos de salida emitidos con un documento de respaldo.	La política expresa que todo permiso emitido debe ser firmado por el jefe de finca.	Falta de control por parte de la administración, por ello el 37% de permisos no cumplen con la política.	Inconvenientes con los trabajadores.	Que el permiso sea firmado por el jefe de finca y sellado por la administración para hacerlo válido	FI-IG.S 2/2
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 28-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Hoja de hallazgos					
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				FIII-HH 5/6	
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación	Referencia
El nivel de confianza en el área de inventarios es solo del 50%.	La empresa tiene este nivel de confianza debido a que los pocos controles que ha implementado no están dando el resultado esperado.	Falta de una estructura adecuada de los procesos de esta área.	Desperdicio de materia y pérdidas económicas.	Estructurar políticas adecuadas con un monitoreo periódico de los controles, y su efecto.	FII-NC/R.I 1/1
El nivel de riesgo en producción es del 12.5%, correspondiente a poscosecha.	Nivel de riesgo existente por el manejo que se dan a los materiales e insumos que se emplean.	Falta de una política referente al manejo de materiales requeridos en poscosecha.	Perdidas por el alto nivel de desperdicios.	Implementar políticas y un mayor control para evitar el mal uso de materiales.	FII-NC/R.P 1/1
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 28-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Hoja de hallazgos					
<u>V. Semblantes Auditoría</u>				FIII-HH 6/6	
Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación	Referencia
El área de personal tiene un nivel de riesgo del 62.5%	En cuanto al personal la empresa no cuenta con un sistema claro de control.	No se ha procurado el diseño de políticas claras para el manejo del personal, y el monitoreo de sus actividades.	Inconvenientes con el personal a la hora del pago de sus sueldos.	Implementar tarjetas de control manual para asistencias, y un reglamento interno.	FII-NC/R.S 1/1
Responsable: Valeria Semblantes			Fecha: 28-04-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.3.2. Cuadro de observaciones y sugerencias al control interno

Yanita Flowers Cía. Ltda. Cuadro de observaciones y sugerencias al control interno FIII-O.S 1/1			
<u>V. Semblantes Auditoría</u>			
REF. P/T	Observación	Recomendación	Dirigido a:
FII-MC/R.I 1/1	Cuando se registran entradas y salidas de materiales e insumos de bodega se hace en cualquier documento.	Implementar la utilización de hojas numeradas para el registro de entrada y salida de materiales e insumos, con una copia para contabilidad.	Gerente General.
FII-MC/R.I 1/1	En poscosecha no se verifica la cantidad existente de un material antes de reponerlo.	Llevar un registro del material entrante en poscosecha con el tiempo de duración del mismo, para evitar excesos y desperdicio.	Gerente General.
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 05-05-14	

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.3.3. Plan de acción

Yanita Flowers Cía. Ltda. Plan de acción FIII-P.AC.1/3 <u>V. Semblantes Auditoría</u>				
Área: Inventarios				
Observación	Recomendación	Plan de acción	Responsable	Fecha de implementación
El sistema de emisión de hojas de registro de entrega de materiales e insumos no se ejecuta correctamente, ya que no se cumple la política de entregar estos documentos mensualmente a contabilidad.	Implementar el uso de libretines de egresos e ingresos de bodega debidamente numerados.	Comentar esta medida con los encargados del área de contabilidad y bodega, para implementar este sistema eficazmente.	Gerente General	Sep. 2014
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 12-05-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda. Plan de acción FIII-P.AC.2/3 <u>V. Semblantes Auditoría</u>				
Área: Producción				
Observación	Recomendación	Plan de acción	Responsable	Fecha de implementación
Falta de control en cuanto a la utilización de materiales en poscosecha.	Controlar el uso del material entregado, e implementar una política motive el adecuado del mismo.	Socializar con el personal sobre la importancia, que tiene el correcto uso del material, y explicarles la nueva política para este aspecto.	Supervisor de poscosecha	Sep. 2014
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 12-05-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

Yanita Flowers Cía. Ltda.				
Plan de acción				
FIII-P.AC.3/3				
V. Semblantes Auditoría				
Área: Personal				
Observación	Recomendación	Plan de acción	Responsable	Fecha de implementación
Control de asistencia ineficiente, ya que el guardia solo recibe las firmas del personal.	Implementar un nuevo control de asistencia, como el sistema biométrico, o el sistema manual de tarjetas.	Conversar el tema entre administrativos, y determinar cuál de los dos sistemas se apega a sus necesidades.	Gerente General	Oct-2014
Los permisos de salida en horas de trabajo, no siempre son autorizados por escrito, lo que no deja constancia alguna, para el posterior registro de horas trabajadas.				
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 12-05-14		

Elaborado por: Valeria Semblantes.

3.4.3.4. Informe final

Informe de Auditoría		FIII-IF 1/14
<u>V. Semblantes Auditoría</u>		
Destinatario: Ing. Luis Encalada. Gerente General Yanita Flowers Cía. Ltda.		
Fecha inicio: 19-02-14		Fecha fin: 12-05-14
Quito, 15 de mayo del 2014 Antecedentes Yanita Flowers Cía. Ltda. empresa dedicada a la importación, exportación, fabricación, producción, distribución, comercialización de productos y servicios florícolas y agrícolas, dio inicio a sus operaciones desde el año 2008, y se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Pedro Moncayo, a 1400 metros de la vía a Tabacundo en la parroquia Tupigachi, barrio Ñaño Loma. El enfoque que se realizó a esta empresa de acuerdo a los requerimientos de la Gerencia, en vista de que las áreas de inventarios, producción y personal, presentan inconvenientes que impiden el normal desarrollo de tan importante actividad productiva. El principal objetivo del enfoque realizado es contribuir al mejoramiento de los procesos examinados, además de proporcionar un análisis claro de la situación actual de la empresa y de su accionar.		
Responsable: Valeria Semblantes		Fecha: 15-05-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

A continuación se realizó una síntesis de los procesos de la empresa:

Procesos de Yanita Flowers Cia. Ltda.

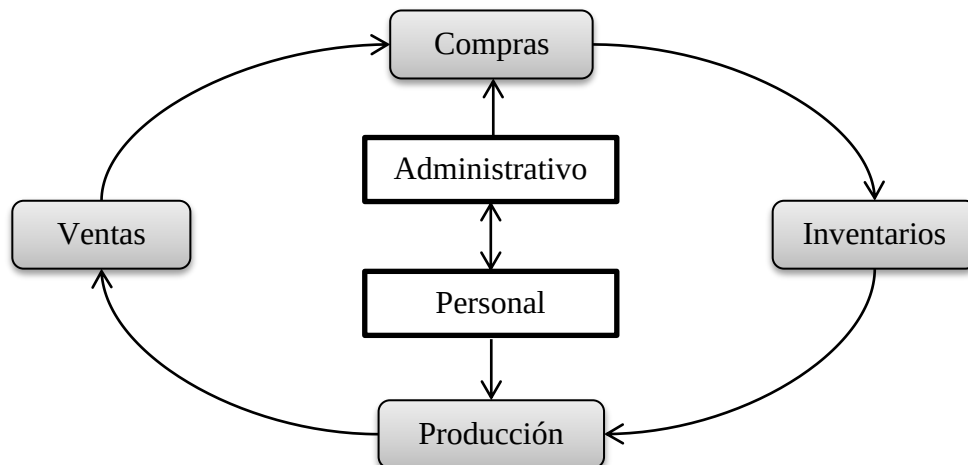


Figura 11

Para la realización de este enfoque de auditoría de gestión se contó con la participación de las siguientes personas:

- Gerente General
- Gerente Técnico
- Contadora General
- Investigadora

El estudio realizado se organizó en tres fases que son las siguientes:

- Fase I. Investigación preliminar 19 / 02 / 14
- Fase II. Examen 09 / 04 / 14
- Fase III. Resultados 25 / 04 / 14

El enfoque realizado se centra en las áreas de inventarios, producción; específicamente en el área de poscosecha, y personal.

Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 15-05-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

El examen inicio con visitas a las instalaciones de la empresa, con el fin de realizar observaciones directas de los procesos, entrevistar a los directivos, y conversar con ellos acerca del desarrollo de las áreas investigadas, se realizó también cuestionarios, para evaluar el control interno y el riesgo existente en los procesos investigados.

Dentro de las actividades se efectuó un enfoque de utilidad, tenemos en primer lugar la realización de un diagnóstico, que brindó una perspectiva clara de la situación de la empresa, en este estudio realizado se descubrió que el producto está bien posicionado en el mercado ruso principalmente, ya que un factor decisivo para ello es la nacionalidad de la presidente de la empresa, por otro lado la calidad del producto y las constantes variedades del mismo dan a la empresa un buen reconocimiento por parte de los clientes. Dentro de los puntos sobre los que la empresa debe trabajar están; la forma de tratar con el personal, en vista de que en su mayoría presentan una gran resistencia al cambio, además de la existencia de empresas que poseen tecnología más avanzada, hecho que en el futuro podría desplazar a Yanita Flowers.

Contando ya con un pleno conocimiento de las actividades de la empresa, y reconociendo sus puntos fuertes, débiles y críticos; se procedió a diseñar indicadores de gestión para cada área examinada a fin de poder medir el nivel de cumplimiento de metas; a continuación explicare cada indicador y el beneficio que se obtendrá de sus aplicación:

Responsable: Valeria Semblantes**Fecha:** 15-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría**Inventarios**

Para esta área se diseñaron dos indicadores que se consideró indispensables para mejorar los procedimientos de la misma:

1.- Número de hojas de retiro llenadas.

Indicador que nos dice el porcentaje de hojas de retiro llenas en bodega, cada que se retira un material o insumo, hecho que no se cumple en un 6%, lo que nos dice que este proceso es riesgoso, en vista de que para este indicador se estableció una meta del 100%.

2.- Decisiones de compra consultadas con el jefe de finca.

Con el diseño de este indicador pudimos conocer que esta disposición no se cumple en un 20%, lo que indica que este indicador es aceptable, ya que con una simple planificación se acercarían a la meta establecida.

3.- Número de hojas de retiro archivadas en contabilidad.

Indicador que nos dice el porcentaje de cumplimiento de la política existente la misma que expresa que, este registro se debe entregar completo y mensualmente, hecho que no se cumple en un 9%, lo que nos dice que este proceso es riesgoso especialmente si el indicador sigue subiendo ya que la meta es del 100%, y solo se alcanzó un 97%.

4.- Número de productos de uso delicado que se encuentran en óptimas condiciones.

Por la aplicación de este indicador se ve que solo el 97% de estos productos óptimos para ser utilizados, lo que califica como crítico, ya que la meta establecida para este indicador indica que no pueden haber productos almacenados, en mal estado.

Responsable: Valeria Semblantes**Fecha:** 15-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría**Producción**

1.- Número de tallos que no pasan el control de calidad.

Este indicador nos ayudó a determinar el nivel de error del 4% que se mantiene en la etapa de corte, el mismo que está por debajo del máximo establecido para este indicador, factor que es aceptable.

2.- Número de cartones corrugados utilizados por bonche.

Utilizando esta herramienta se evidencia que se está utilizando 1.08 cartones por bonche, cuando lo permitido es solo uno, hecho que demuestra que el indicador se encuentra con riesgo, por tanto no contribuye a evitar el desperdicio del material.

Personal

El control del personal es clave en la organización por lo que se crearon dos indicadores para evaluar este aspecto.

1.- Número de asistencias registradas.

Mediante la manejo de este indicador se supo que un 29% de las asistencias no fueron registradas mensualmente, por ello esta etapa del control del personal presenta un riesgo.

2.- Número de permisos de salida emitidos con un documento de respaldo.

Con el empleo de este instrumento conocimos que no se cumplió con esta política en un 37%, es por ello que esta actividad es crítica en vista de que la meta esperada es el 100%.

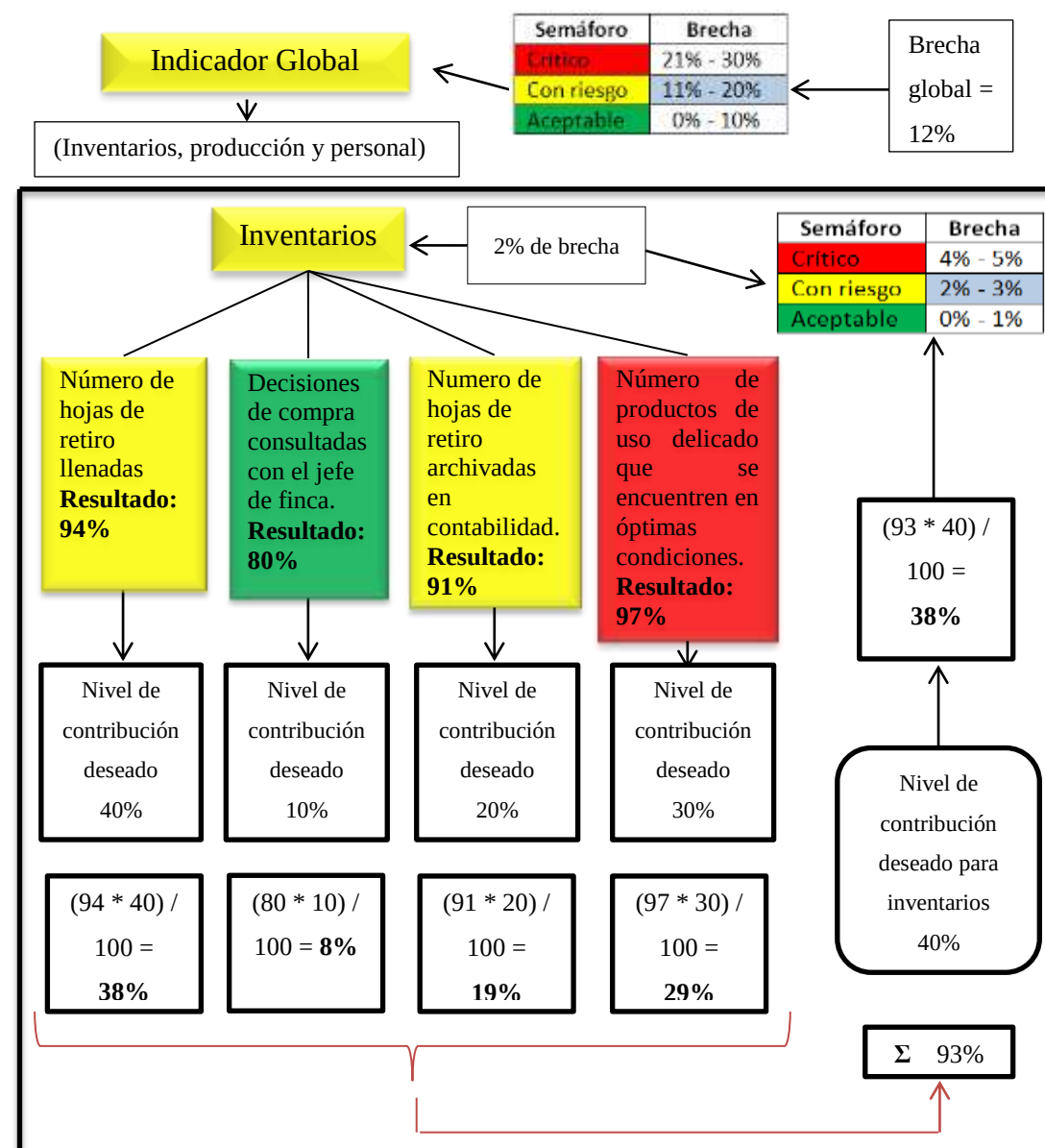
Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 15-05-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

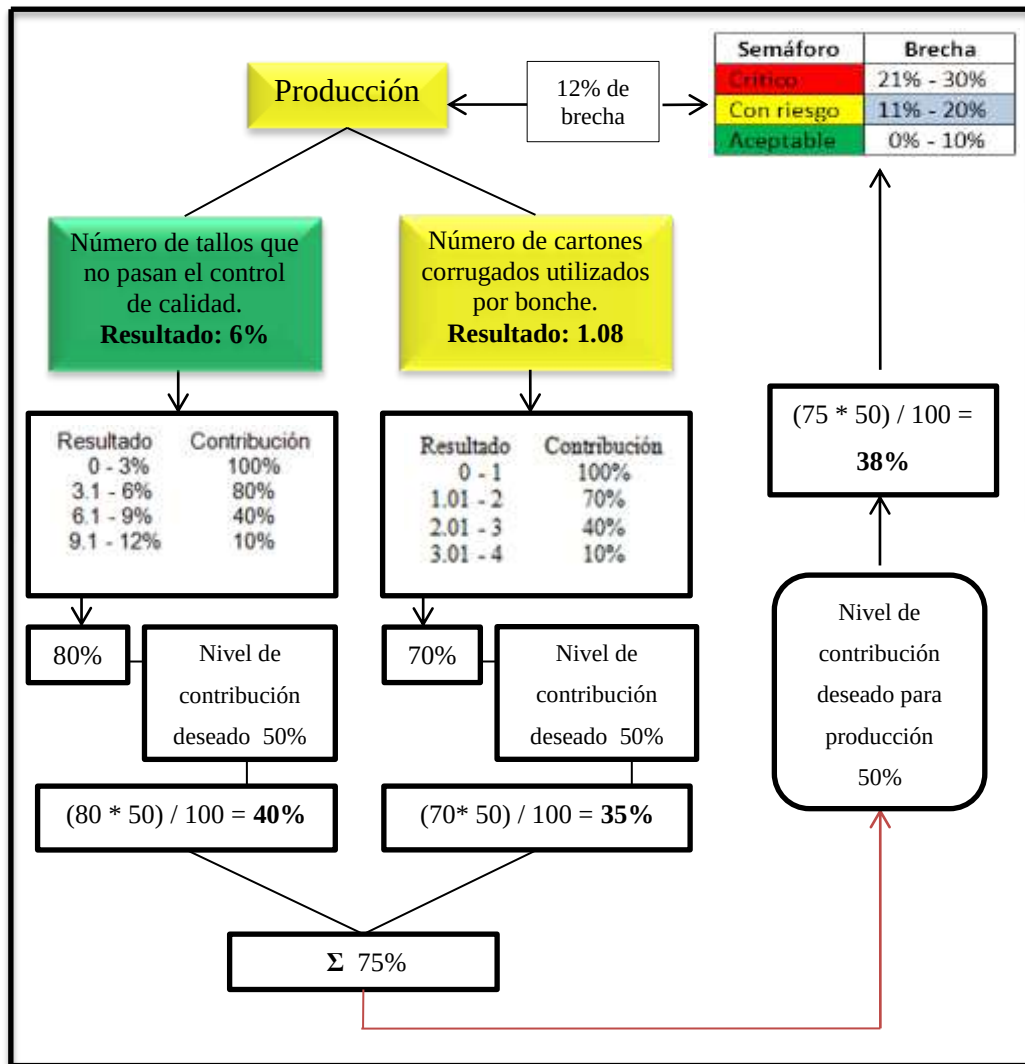
A continuación se expone en nivel de contribución real, de los procesos examinados; también se explica la posición actual de las áreas examinadas en cuanto a la semaforización de procesos realizada:



Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 15-05-14

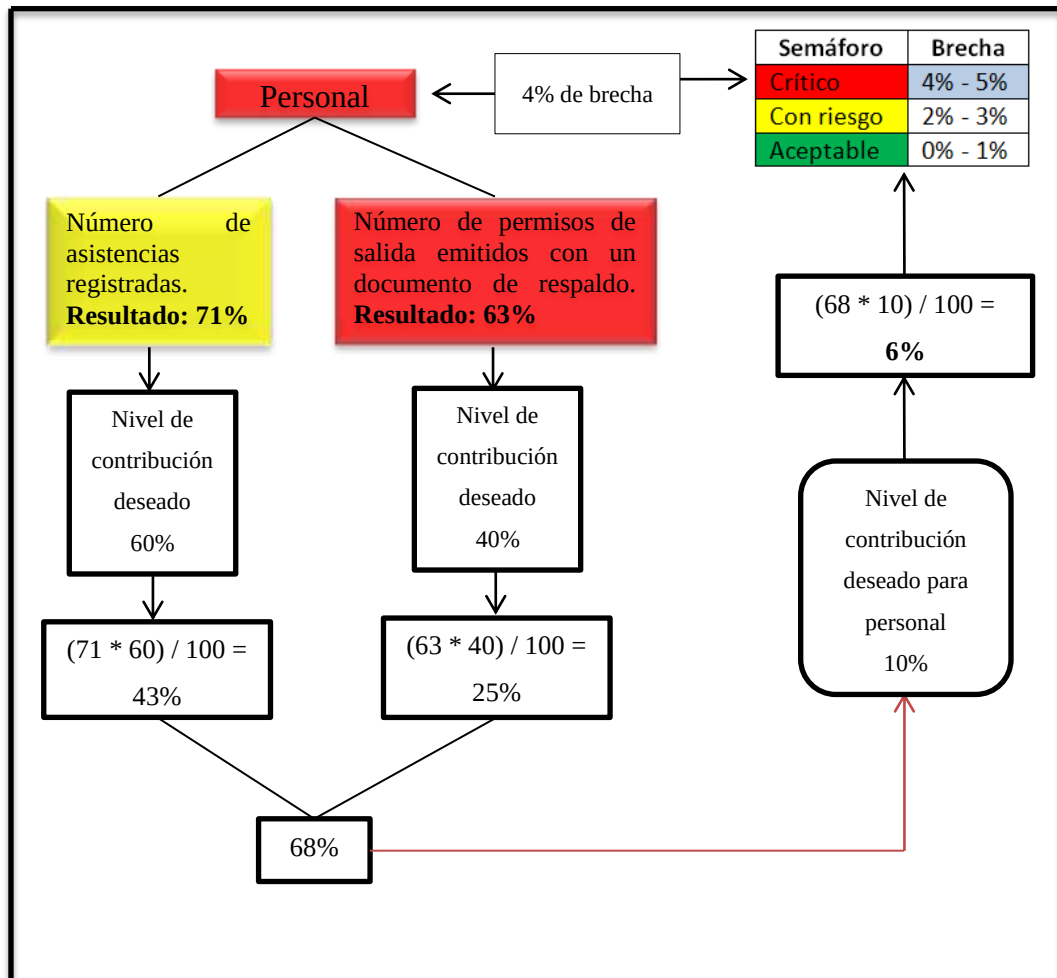
Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 15-05-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

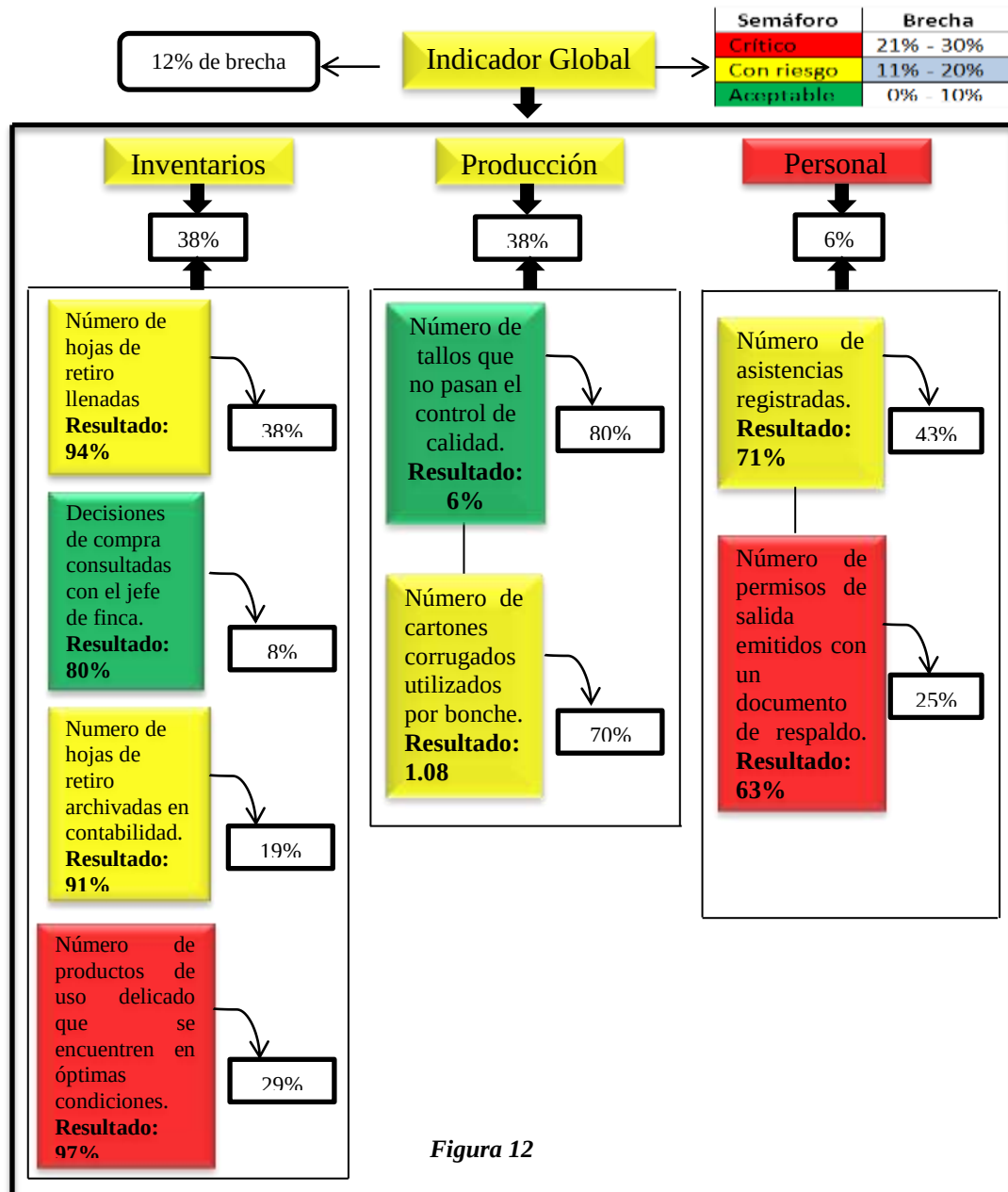
Responsable: Valeria Semblantes

Fecha: 15-05-14

Elaborado por: Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

En seguida vemos un resumen con el detalle; del nivel de contribución alcanzado en las áreas examinadas:

Resultados de semaforización de procesos.**Figura 12****Responsable:** Valeria Semblantes**Fecha:** 15-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes

V. Semblantes Auditoría

En la segunda fase del examen se realizaron los cuestionarios para conocer el nivel de confianza y riesgo existente en los controles establecidos para cada área examinada, de los cuales obtuvimos los siguientes resultados:

Inventarios

En esta área obtuvimos un 50% de riesgo, lo que indica que los controles aplicados no son efectivos, hecho que demostramos con la aplicación del indicador anteriormente expuesto.

Producción

En producción específicamente en la etapa de poscosecha examinada se obtuvo un nivel de riesgo del 12.5%, que indica que no se cumplen con los procedimientos establecidos por la dirección.

Personal

Mediante el análisis de la matriz de confianza y riesgo se sabe que esta área tiene un nivel de riesgo del 62.5%, lo que nos indica que los controles establecidos no son eficaces.

En la tercera fase tenemos los hallazgos de auditoría los mismos que se van a exponer a continuación:

- La hoja de retiro de bodega solo se llena en caso de disponer de tiempo para hacerlo, además estos registros llevados por bodega no se entregan mensualmente a contabilidad.
- Para realizar compras significativas no se cumple con la política establecida, que expresa que estas deben ser consultadas previamente con el jefe de finca.
- Se encontró un 3 % de productos de uso delicado, en mal estado.

Responsable: Valeria Semblantes**Fecha:** 16-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

- El sistema para el control de asistencias que posee la empresa no da el resultado deseado, ya que no está bien estructurado.
- Solo el 63% de los permisos de salida en horas de trabajo se emiten con el documento de respaldo exigido por la administración.
- El nivel de confianza en el área de inventarios es del 50%, en producción este nivel llego al 87.5%, y en personal tenemos un 37.5%, de confianza.

Conclusiones:

- Por medio del indicador diseñado para medir el nivel de cumplimiento de la política que expresa que las hojas de retiro deben ser llenadas con cada movimiento de materiales o insumos de bodega, y posteriormente, estos registros se entregan a contabilidad mensualmente, sabemos que esta actividad tiene una participación en el proceso de inventarios únicamente del 38%, siendo el nivel de contribución deseado el 40%, la brecha existente se debe al inadecuado control de esta actividad.
- De acuerdo al indicador cuyo nombre es “número de productos de uso delicado que se encuentren en óptimas condiciones, tenemos conocimiento de que esta importante actividad de control; tiene un nivel de contribución del 29%, siendo lo adecuado, la contribución de un 30%, lo que deja por sentado el ineficiente control existente.
- En lo referente a la producción se encuentra debidamente estructurada y planificada, sin embargo en la etapa final llamada poscosecha se ha detectado un desperdicio de material, debido a la falta de control y regulación en cuanto al adecuado manejo de los materiales ahí utilizados.

Responsable: Valeria Semblantes**Fecha:** 16-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

- En esta etapa a través de la aplicación del indicador que nos indica el número de cartón corrugado utilizado por bonche, pudimos estar al tanto de que el nivel de contribución del indicador; es del 40%, cuando lo ideal sería que mediante un uso adecuado de este material el indicador contribuya en un 50%.
- Luego del estudio realizado en el área de personal, sabemos que el nivel ideal de contribución del indicador es del 10%; sin embargo luego de la aplicación de los respectivos indicadores, y acorde al resultado de cada uno de ellos determinamos que la contribución alcanzada para el área de personal es solo del 6%.
- Como primer indicador para este aspecto tenemos; el número de asistencias registradas con una contribución del 43%, valor muy por debajo de lo ideal que es el 60%.
- Respectivamente con el segundo indicador referente a los permisos de salida emitidos por escrito, establecemos que esta actividad de control aporta al proceso en un 25%, valor que no alcanza el nivel deseado del 40%.
- En consecuencia de lo expuesto anteriormente, establecimos que la contribución de los tres procesos examinados es del 82%, debiendo ser el 100%; inconveniente que se ha originado por la existencia de controles inadecuados; lo que conlleva a que estos procesos se califiquen como riesgosos, ya que de seguir disminuyendo el nivel de contribución, se podría alterar el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Responsable: Valeria Semblantes**Fecha:** 16-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría**Recomendaciones:**

- En concordancia con el resultado de los indicadores diseñados para el área de inventarios, lo ideal es que la empresa empiece por diseñar un adecuado sistema de control por medio de la utilización de ingresos y egresos de bodega, los mismos que deberán tener una copia que será destinada para el archivo en contabilidad.
- Además para el control de los productos delicados es aconsejable llevar un registro especial con las fechas de estos productos, con la implementación de esta medida se reducirán los costos por desperdicio de estos insumos, y el perjuicio económico provocado por la utilización de un producto caducado.
- Planificar las compras trimestralmente aclarando todas las especificaciones técnicas, entre contabilidad y el jefe de finca, a fin de evitar compras inadecuadas.
- En vista de que el área de producción presenta un riesgo lo adecuado es incentivar al personal para procurar un uso más adecuado del material, con ello se reducirán los niveles actuales de desperdicio y los gastos que ello representa.

Responsable: Valeria Semblantes**Fecha:** 16-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

V. Semblantes Auditoría

- En lo referente al control del personal que se lleva en la empresa, sabemos que este aspecto es crítico, por ello se debe implementar un sistema de control manual por tarjetas, o un sistema biométrico que en función de las actividades de la empresa sea el más adecuado, en consecuencia, con la implementación de uno de estos sistemas se lograra un adecuado registro en contabilidad, hecho que beneficiara tanto a la empresa como a sus trabajadores, ya que se eliminaran las inconformidades por la contabilización de horas trabajadas.
- Con el fin de que las actividades de la empresa pasen de estar con riesgo, a ser aceptables, lo adecuado es que se estructuren las políticas establecidas para cada área objeto del examen.

Valeria Semblantes

V. Semblantes Auditoría

Ing. Luis Encalada

Yanita Flowers Cía. Ltda.**Responsable:** Valeria Semblantes**Fecha:** 16-05-14**Elaborado por:** Valeria Semblantes.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los análisis realizados pudimos conocer lo siguiente:

- **Análisis PESTEL**

Con la realización de este análisis conocimos que en entre los aspectos más trascendentales para la alteración del normal desarrollo de las actividades de la empresa están; las continuas reformas para la tramitación de permisos, y el tiempo empleado para ello, luego, como factor social tenemos la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, por lo que cualquier modificación en los procesos se debe planificar con antelación. Además la empresa debe pertenecer a la comuna y colaborar con las disposiciones de la misma.

- **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

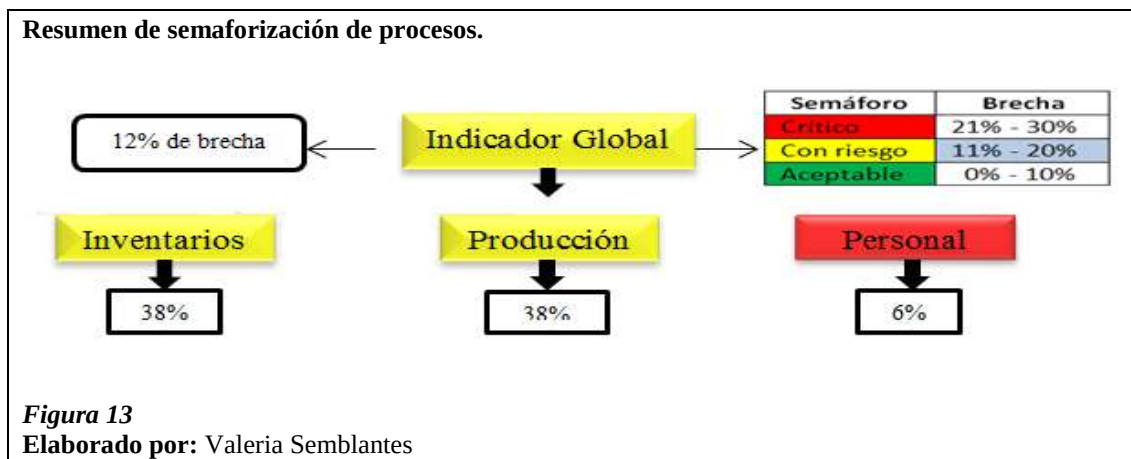
Dentro de esta investigación supimos que la empresa está bien posicionada en el mercado, dado que, cuenta con un mercado objetivo claramente definido, por otro lado el poder de negociación de los clientes es moderado; en cuanto a los competidores, se conoce que la empresa no se ve desplazada por ellos; en vista de manejar una amplia cartera de clientes desde hace mucho años, de tal manera que el producto es valorado gracias a sus características y calidad, lo que impide que éste sea desplazado por algún producto sustituto, en el mercado objetivo.

- **Análisis FODA**

Como principales fortalezas tenemos el planteamiento claro de los objetivos, que han contribuido a que la calidad del producto sea reconocida y cotizada en el extranjero; entre otros aspectos por que la presidente de la compañía es de nacionalidad rusa, lo que facilitan las negociaciones con los clientes. Ahora bien en cuanto a las oportunidades se destacan las constantes variaciones técnicas que se realizan al producto; ello se puede dar simplemente gracias a las amplias instalaciones de la empresa; esto sin embargo no impide que la empresa tenga como debilidad la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, y en cierta manera la desventaja que la empresa afronta al no tener una tecnología de punta, y una página web; pues esta situación la podría desplazar en un futuro.

- Análisis BCG

Dentro de lo más importante que se obtuvo de este análisis fue la determinación de las variedades que representan los perros, puesto que, son variedades que ya no tienen la misma acogida en el mercado, por ello es mejor dejar de producirlas. En cuanto a las variedades que representan las estrellas, el análisis demuestra que estos productos tienen una destacada aceptación en el mercado, lo que podría mejorar con más innovaciones técnicas, para con ello hacer de estas variedades productos vaca con el fin de generar mayores beneficios económicos.



- El área de inventarios tiene un débil control interno, y un 38% de contribución del indicador, siendo lo ideal el 40%, por ello presenta un riesgo inminente de provocar perjuicios económicos, ya no se pueden obtener informes reales sobre el desenvolvimiento de las actividades inmersas en esta área.
- El inconveniente predominante evidenciado en el área de producción está en la etapa de poscosecha, y se da; debido al incorrecto manejo de materiales, como el cartón corrugado, lo que hace que este indicador no cumpla con el nivel de contribución deseado que es del 50%, en vista de que solo se alcanza un 35%, lo que significa que el control de esta actividad es ineficiente.
- En cuanto al sistema utilizado para el control de asistencias, se demostró que el mismo es insuficiente y mal estructurado, en consecuencia el indicador de esta área contribuye en un 6%, lo que nos demuestra que las actividades

inmersas en esta área, son críticas, por ello ocasionan inconvenientes frecuentes entre la empresa y los trabajadores, con la contabilización de horas trabajadas.

- Mayormente los inconvenientes en las áreas estudiadas se han ocasionado por la inadecuada estructuración de controles internos, lo que hace que las estas áreas en conjunto deban mejorar, ya que aportan solo con un 82% al cumplimiento de objetivos.

RECOMENDACIONES

- Diseñar e implementar la utilización de hojas de egreso e ingreso de materiales e insumos de bodega, adicionalmente diseñar un registro adicional con las fechas de caducidad de los productos de uso delicado, de tal manera que con estas acciones se evitara los inconvenientes presentados, y se contara con datos confiables en el momento que estos sean necesarios, con ello se creara paulatinamente una mejor comunicación entre personal de bodega y contabilidad, contribuyendo en gran manera a soslayar pérdidas económicas.
- Planificar las compras trimestralmente para no realizar compras fuera de las especificaciones realizadas por el jefe de finca, ya que este hecho hace que la empresa se vea perjudicada a nivel económico.
- Crear incentivos para los trabajadores de poscosecha para concientizar sobre el beneficio que trae el no desperdicio de materiales, con ello se podrá optimizar esta actividad, para alcanzar el nivel deseado de contribución al mejoramiento de la empresa que para esta área se estableció, previo el diseño de un indicador en un 50%
- De acuerdo a las posibilidades económicas y de acogida por parte de los trabajadores se debe implementar un sistema de control de asistencia con tarjetas de marcación manual o un sistema biométrico, para el control de asistencia del personal, con ello se procurara un adecuado control y se podrá incrementar el nivel de contribución de este proceso al 10%, para el mejoramiento de la organización.
- Replantear las políticas de la empresa para cada área estudiada a fin de procurar que las actividades de las mismas se direccionen siempre hacia un mejoramiento continuo.
- Efectuar el plan de acción propuesto y a diciembre del 2014 evaluar el mejoramiento obtenido con la utilización de los indicadores diseñados, a fin de determinar el nivel de contribución de las áreas examinadas.

LISTA DE REFERENCIAS

- AENOR. (11 de Mayo de 2012). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión (ISO 19011:2011)*. (AENOR, Ed.) Recuperado el 05 de Enero de 2014, de <http://www.aenor.es>
- Andrango, D. (17 de Febrero de 2012). *Desarrollo de un sistema administrativo y financiero para la empresa “Corporación Magma Ecuador” ubicada en Quito, provincia de Pichincha*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Arenas, P., & Moreno , A. (2008). *Introducción a la auditoría financiera. Teoría y casos prácticos*. (Primera ed.). Madrid, España: McGRAW-HILL.
- Arter, D. (2004). *Auditoría de la calidad para mejorar su comportamiento*. (Tercera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Bell, T., Peecher, M., Solomon, I., Thomas, H., & Marrs, F. (2007). *Auditoría basada e riesgos* (Primera ed.). (S. Mantilla, Trad.) Bogotá: ECOE.
- Benítez, G. E. (Noviembre de 2010). *Desarrollo e implementación del plan estrtégico en el grupo comercial Termikon Cia. Ltda*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Blanco, Y. (2003). *Normas y procedimientos de la Auditoría integral* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Carvajal, Y. (19 de Febrero de 2014). Antecedentes de Yanita Flowers Cia. Ltda. (V. Semblantes, Entrevistador)
- Cervera, J. (2001). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.
- Estupiñán, R. (2004). *Papeles de trabajo en la auditoría financiera*. (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe.

- Fontalvo, T., & Vergara. (2010). *La gestión de la calidad en los servicios. ISO 9001:2008* (Primera ed.). Málaga, España: Eumed.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México: Pearson.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial*. (Tercera ed.). México: Pearson.
- Guinjoan, M., & Riera, J. (2000). *Instrumentos para la gestión de la formación continua con criterios de la calidad ISO 9000*. (Primera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
- Heredia, N. (2013). *Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva*. (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. (Sexta ed.). (J. Ramos, & M. Cevallos, Trads.) México: Mc. Graw-Hill.
- Iborra, M., Dasí, A., Dolz, C., & Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. (Primera ed.). Madrid, España: Paraninfo.
- IFAC. (2008). *Guía para usar los estándares internacionales de auditoría en las PYMES. Auditoría financiera de PYMES*. (S. Mantilla, Trad.) Bogotá, Colombia: ECOE.
- IMCP. (2007). *Normas internacionales de auditoría. Pronunciamientos técnicos*. (Novena ed.). (J. Suárez, Trad.) México, México: IMCP.
- ISO. (s.f.). *Generalidades*. Recuperado el 7 de Enero de 2014, de <http://www.iso.org>
- Jabaloyes, J., Carot, J., Carrión, A., Carda, I., Díaz, R., Navarro, J., y otros. (2010). *Introducción a la gestión de la calidad* (Primera ed.). Valencia, España: UPV.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Laudoyer, G. (2002). *La certificación ISO 9000. Un motor para la calidad*. (Sexta ed.). (J. Rodríguez, Trad.) México, México: CECSA.
- Lloréns, F., & Fuentes, M. (2005). *Gestión de la calidad empresarial. Fundamentos e implantación*. (Primera ed.). Madrid, España: Pirámide.
- López, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en una empresa*. (Primera ed.). Vigo: Ideaspropias.
- Madariaga, J. (2007). *Manual práctico de Auditoría* (Primera ed.). Barcelona, España: Pearson.
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión*. (Cuarta ed.). Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría de información financiera* (Veintiunava ed.). Bogotá, Colombia: ECOE.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Montaño, J. (2003). *ISO 9001-2000: guía práctica de normas para implantarlas en la empresa*. (Primera ed.). México, México: Trillas.
- Moreno, M., Peris, F., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos* (Primera ed.). Madrid, España: Pearson.
- Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. (C. Ganzinelli, Trad.) Barcelona, España: Gestión 2000.
- Osorio, I. (2008). *Auditoría 1. Fundamentos de auditoría de estados financieros*. (Cuarta ed.). México: CENGAGE.
- Pérez, J. (2010). *Gestión por procesos*. (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC.
- Publicaciones Vértice. (2010). *Gestión de la calidad (ISO 9001/2008)* (1ra. ed.). Málaga: EUMED.

- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de control de gestión*. (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Rojas, P. (2001). *Metodología de la planificación estratégica* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Holding DINE S.A.
- Romero Santander, C. (2008). *Auditoría Administrativa* (Primera ed.). CODEU.
- Romero, L. (s.f.). *AUDITOOL*. Recuperado el 30 de Diciembre de 2014
- Romero, R. (2008). *Gerencia estratégica de control*. (Primera ed.). CODEU.
- San Miguel, P. (2007). *Calidad* (Primera ed.). Madrid, España: Thomson.
- Santillana, J. (2002). *Auditoría interna integral: Administrativa, operacional y financiera*. (Segunda ed.). Mexico: Thomson.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9001:2000. Liderazgo de la nueva calidad*. Barcelona, España: Gestión 20000.
- Universidad Carlos Mariátegui. (s.f.). *ISO-10000*. Recuperado el 03 de Enero de 2014, de <http://www.ujcm.edu.pe>
- Variedades de rosas ecuatorianas*. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2014, de <http://www.google.com>
- Vizcarra, J. (2010). *Auditoría financiera. Riesgos, control interno, gobierno corporativo y normas de información financiera*. (Primera ed.). Perú: Pacífico.
- Whittington, R., & Pany, K. (2003). *Auditoría. Un enfoque integral* (Doceava ed.). (G. Arango, Trad.) Santafé de Bogotá, Colombia.
- Whittington, R., & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría*. (Decimocuarta ed.). (J. Ramos, & J. Pecina, Trans.) México: MCGRAW-HILL.