



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**  
**FACULTA DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN GERENCIA INTERNACIONAL**

**TITULO:** ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA EXPORTADORA  
"EMPRESA ANÓNIMA S.A." CON LA PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE  
UN PLAN DE CONTROL INTERNO FINANCIERO

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR EL  
GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN  
GERENCIA INTERNACIONAL

**NOMBRE DE LOS MAESTRANTES:**

JIMMY MICHEL NEGRETE NUÑEZ  
DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES

**NOMBRE DEL TUTOR:**

Prof. Constantino Tobalina

Samborondón, Agosto 2015

## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR DE LA TESIS**

En mi calidad de tutor de los estudiantes, JIMMY MICHEL NEGRETE NÚÑEZ Y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES, que cursan estudios en el programa de cuarto nivel: en Maestría en Gerencia Internacional, dictado en la Facultad de Postgrado de la U.E.E.S.

### **CERTIFICO:**

Que he revisado el trabajo de tesis con el título “Análisis de la rentabilidad de la exportadora "Empresa Anónima S.A." con la propuesta de definición de un plan de control interno financiero” presentado por los estudiantes de postgrado JIMMY MICHEL NEGRETE NÚÑEZ, con cédula de ciudadanía No. 0913816153 y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES con cédula de ciudadanía No. 0917607665, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Gerencia Internacional y considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, por lo que lo apruebo.

Tutor:

Prof. Constantino Tobalina

Samborondón, Agosto 2015

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE MIEMBRO DE TRIBUNAL**

En mi calidad de miembro del tribunal de los estudiantes, JIMMY MICHEL NEGRETE y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES, que cursan estudios en el programa de cuarto nivel: en Maestría en Gerencia Internacional, dictado en la Facultad de Postgrado de la U.E.E.S.

### **CERTIFICO:**

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: “Análisis de la rentabilidad de la exportadora "Empresa Anónima S.A." con la propuesta de definición de un plan de control interno financiero” presentado por los estudiantes de postgrado JIMMY MICHEL NEGRETE NÚÑEZ, con cédula de ciudadanía No. 0913816153 y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES con cédula de ciudadanía No. 0917607665, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Gerencia Internacional y considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, por lo que lo apruebo.

-----

Miembro del tribunal

Samborondón, Agosto 2015

## **CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE MIEMBRO DE TRIBUNAL**

En mi calidad de miembro del tribunal de los estudiantes, JIMMY MICHEL NEGRETE y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES, que cursan estudios en el programa de cuarto nivel: en Maestría en Gerencia Internacional, dictado en la Facultad de Postgrado de la U.E.E.S.

### **CERTIFICO:**

Que he revisado el trabajo de tesis con el título: “Análisis de la rentabilidad de la exportadora "Empresa Anónima S.A." con la propuesta de definición de un plan de control interno financiero” presentado por los estudiantes de postgrado JIMMY MICHEL NEGRETE NÚÑEZ, con cédula de ciudadanía No. 0913816153 y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES con cédula de ciudadanía No. 0917607665, como requisito previo para optar por el Grado Académico de Maestría en Gerencia Internacional y considero que dicho trabajo investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes necesarios de carácter académico y científico, por lo que lo apruebo.

-----

Miembro del tribunal

Samborondón, Agosto 2015

## **DEDICATORIA**

A Dios quien es la luz que guía nuestros caminos y nos motiva cada día a buscar su amor en nuestro interior y en lo que nos rodea.

A nuestras familias, el soporte diario en la interminable búsqueda de un cambio positivo en nuestra sociedad, nuestro país y el mundo.

A todas aquellas personas que pese a su gran esfuerzo, no han tenido la oportunidad de realizar sus estudios... sus sueños...

**RECONOCIMIENTO:**

A nuestros maestros, que depositan su conocimiento y confianza en nosotros, a quienes les debemos nuestra estima, consideración y respeto.

A todos quienes en algún momento, supieron brindarnos un buen consejo y a los que nos brindaron su apoyo cuando más lo necesitábamos.

## **AUTORÍA**

Los pensamientos, ideas, opiniones y la información obtenida a través de este trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

**JIMMY MICHEL NEGRETE NÚÑEZ**

CI. 0913816153

**DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES**

CI. 0917607665

Samborondón, Agosto 2015

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

<b>CERTIFICACIÓN DE APROBACIÓN DE MIEMBRO DE TRIBUNAL</b> .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AUTORÍA.....	vii
ÍNDICE DEL CONTENIDO .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xi
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	16
EL PROBLEMA .....	16
Antecedentes.....	16
Descripción del problema .....	16
Causas del problema y sus consecuencias .....	16
Alcance de la investigación.....	17
Justificación e importancia de la investigación.....	19
Preguntas de la investigación .....	21
CAPÍTULO II.....	23
MARCO REFERENCIAL .....	23
Antecedentes del estudio.....	23
Fundamentación Teórica .....	23
<b>El sistema integrado del control interno</b> .....	23
<b>Planes de control interno de las empresas</b> .....	28
<b>Control interno administrativo</b> .....	29
<b>Control interno financiero o contable</b> .....	29
<b>La gestión del riesgo y su impacto en la rentabilidad de las empresas</b> .....	30
<b>Prevención de fraudes y malversación de activos fijos.</b> .....	31
<b>Riesgos financieros</b> .....	32



<b>La administración de riesgos como parte del proceso gerencial</b> .....	35
<b>La rentabilidad y sus métodos de análisis</b> .....	36
<b>Conocimiento general de EMPRESA ANÓNIMA S.A.</b> .....	38
<b>CAPÍTULO III</b> .....	44
Modalidad de la investigación .....	44
Novedad y viabilidad de la investigación.....	45
Población y Muestra .....	45
Instrumentos de investigación.....	46
Recolección y procesamiento de la información.....	46
Criterios para la elaboración de la propuesta .....	47
Criterios para la validación de la propuesta .....	47
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	48
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b> .....	48
Descripción de los resultados de la observación .....	48
Descripción de los resultados de entrevistas .....	56
Conclusiones de la evaluación del control interno.....	64
<b>CAPÍTULO V</b> .....	65
<b>PROPUESTA DE PLAN</b> .....	65
Etapas para la implementación de un sistema de control interno.....	66
Análisis y preparación.....	67
Diseño .....	73
Implementación .....	86
Evaluación.....	87
Ajuste y acoplamiento.....	88
Monitoreo de la gestión del ambiente de control.....	90
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	100
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	100
Conclusiones.....	100
Recomendaciones .....	101
<b>BIBLIOGRAFÍA Y CITAS</b> .....	103
<b>ANEXOS</b> .....	108

ANEXO 1:.....	108
ANEXO 2:.....	114

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 2. 1 Categorías de Riesgos Financieros.....	33
CUADRO 2. 2 Clasificación de grupos de harinas (Ecuador) .....	443
CUADRO 4. 1 Observación interpretada .....	48
CUADRO 4. 2 Resultados de entrevistas de ciclo contable “ventas – cuentas por cobrar – ingresos de efectivo” .....	56
CUADRO 4. 3 Resultados de entrevistas de ciclo contable “compras - cuentas por pagar - desembolsos de efectivo” .....	58
CUADRO 4. 4 Resultados de entrevistas de ciclo contable “cierre de estados financieros” .....	59
CUADRO 4. 5 Evaluación del ambiente de control interno .....	61
CUADRO 4. 6 Identificación de riesgos financieros significativos.....	64
CUADRO 5. 1 Análisis de riesgos estratégicos con impacto financiero y enfoque de mitigación.....	67
CUADRO 5. 2 Clasificación de ciclos de negocio .....	69
CUADRO 5. 3 Ponderación del riesgo de los ciclos de negocio .....	71
CUADRO 5. 4 Evaluación del impacto económico de implementación de propuesta.....	73
CUADRO 5. 5 Matriz de controles - Ciclo contable de Ventas / Cuentas por Cobrar / Ingresos de Efectivo .....	74
CUADRO 5. 6 Matriz de controles - Ciclo contable de Compras – Cuentas por Pagar – Desembolsos de Efectivo .....	75
CUADRO 5. 7 Matriz de controles - Ciclo contable de Cierre de Estados Financieros .....	77
CUADRO 5. 8 Valoración del riesgo .....	91
CUADRO 5. 9 Valoración de la efectividad de los controles.....	92
CUADRO 5. 10 Ejemplo de matriz de riesgos y control.....	93
CUADRO 5. 11 Rentabilidad sobre la inversión y Utilidades históricas ..	95

CUADRO 5. 12 Gastos relacionados a deficiencias de ambiente de control .....	95
--	----

## ÍNDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 2. 1 Marco Integrado del Control Interno de acuerdo a COSO – ERM (2004).....	25
GRÁFICO 2. 2 Actividades primarias de la gestión de riesgo y actividades de la Dirección y Soporte “COSO – ERM (2004)” .....	25
GRÁFICO 2. 3 Estructura de Control Interno.....	27
GRÁFICO 2. 4 Recursos Financieros para la elaboración de un plan de control .....	29
GRÁFICO 2. 5 Cálculo de la RSC mediante el método DUPONT .....	38
GRÁFICO 2. 6 Seguimiento al proceso de producción.....	42
GRÁFICO 2. 7 Logística y Almacenamiento .....	43
GRÁFICO 2. 8 Presentación de harina de pescado para exportación ....	44
GRÁFICO 4. 1 Proceso Contable .....	51
GRÁFICO 4. 2 Proceso de Compra.....	52
GRÁFICO 4. 3 Proceso de Exportaciones .....	54
GRÁFICO 5. 1 Etapas para implementación del sistema de control interno.....	66
GRÁFICO 5. 2 Fases de elaboración de una matriz de riesgo .....	93
GRÁFICO 5. 3 Análisis de la Rentabilidad (Método Du-Pont) – Año 2011 .....	98
GRÁFICO 5. 4 Análisis de la Rentabilidad excluyendo gastos asociados a deficiencia en ambiente de control (Método Du-Pont)– Año 2011 .....	98

**UNIVERSIDAD ESPÍRITU SANTO  
UNIDAD DE POSTGRADOS**

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE LA EXPORTADORA “EMPRESA ANÓNIMA S.A.” CON LA PROPUESTA DE DEFINICIÓN DE UN PLAN DE CONTROL INTERNO FINANCIERO

**Autores: JIMMY MICHEL NEGRETE NÚÑEZ Y DANIEL FERNANDO TERÁN VINCES**

**Tutor: PROF. CONSTANTINO TOBALINA**

**RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar que el establecimiento de un plan de control interno financiero formal brinda a las empresas la capacidad de incrementar la rentabilidad. La compañía escogida para este análisis ha solicitado la reserva de exponer su nombre o razón social, por lo que a partir de ahora, la empresa exportadora será llamada simplemente como “EMPRESA ANÓNIMA S.A.”.

La empresa no posee en la actualidad un plan estructurado de control interno financiero que le permita generar rentabilidad con conocimiento de sus activos en cuanto a las inversiones realizadas en ellos, sin embargo de esto, se propone realizar un plan de control interno de los procesos financieros que permita optimizar los recursos a la empresa y generar una rentabilidad en la naturaleza de negocios.

EMPRESA ANÓNIMA S.A. es una exportadora de productos agrícolas que ha venido desarrollando sus actividades con éxito pero sin planificación, se denota esto cuando llega un momento en el que la

empresa no puede crecer más y se empiezan a desatender varios puntos administrativos de la organización.

Los productos agrícolas han permitido tener márgenes de ganancias en las negociaciones realizadas. Por medio de este trabajo, se demostrará que la planificación mejoraría las expectativas de rentabilidad de la empresa.

En el capítulo I, se evaluó el problema, buscando sus causas y efectos, delimitándolo y explicando la situación y ubicación del mismo.

En el capítulo II, el marco referencial detalla varias formas de establecer los principios de la planificación, el análisis previo de la rentabilidad podría dar a conocer los riesgos financieros que potencialmente podrían materializarse en la empresa.

En el capítulo III se aplicó la forma de la investigación, su metodología y como aplicarla correctamente

En el capítulo IV, se detallan los resultados encontrados en la observación el modelo de análisis 5W2H, para de una forma correcta, determinar la justificación de lo investigado.

En el capítulo V, se detalla la propuesta de implementación de un plan de control interno financiero que permite mejorar la economía con un esquema de mitigación de riesgos dando la seguridad a la empresa.

Por último en el capítulo VI los autores concluyen y recomiendan lo aprendido durante todo el proceso de investigación para la ejecución adecuada del proyecto.

Finalmente, es importante señalar que la modalidad de investigación utilizada en el presente documento es de campo, pues se hizo en situ el análisis de la rentabilidad y se usó como instrumento de investigación la observación directa tanto de los procesos que la empresa realiza como el análisis de sus estados financieros. Como instrumento de análisis, se utilizó el formulario 5W2H que permitió reconocer los problemas y deficiencias de control. La población para esta investigación se dio en la totalidad de las personas que intervenían directamente sobre la operación financiera de la empresa.

Se considera como beneficiario de este trabajo, a los accionistas, quienes contarán con un correcto plan que les permitirá estar preparados para evitar malversaciones o fallas en la programación financiera.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente una de las más grandes amenazas en las empresas es la rentabilidad. Debido a la falta de previsión y planeación, muchas empresas han pasado por épocas de austeridad que incluso las han llevado al cierre de sus operaciones. Esto hace evidenciar que en las empresas, muchos ejecutivos de altos mandos no están preparados o no tienen un plan de contingencia en el ámbito financiero, el cual, no necesariamente tiene que ver con estrategias, crecimiento de mercado, expansión o mucho menos en la operación. Todo gira bajo un solo concepto “CONTROL”.

La investigación se desarrolla en el cuestionamiento si son efectivos los sistemas de control utilizados en la EMPRESA ANÓNIMA S.A., en la pre investigación se pudo reconocer que en efecto había la normal y acostumbrada rutina de estar atentos a lo que pudiese suceder con desfalcos y demás malos usos a los fondos de una empresa, sin embargo no había definido un plan de control interno financiero formal.

El control financiero se ha modernizado mucho en la administración actual, sin embargo el diseño de un plan de control no es común, ni muy utilizado en empresas exportadoras pequeñas o medianas, en especial en las que el capital está compuesto por aportaciones familiares, por lo que los expertos en hacerlo cobran honorarios muy altos.

La importancia de investigación, radica en entregar a la empresa una seguridad en sus operaciones financieras y que estas prevalezcan en el accionar de la organización.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Antecedentes**

El problema se refiere a la inexistencia de un plan de control financiero que permita ofrecer a la exportadora EMPRESA ANÓNIMA S.A. un monitoreo de los requerimientos básicos para poder minimizar los riesgos de pérdidas, fraudes y malversación de fondos, los cuales tienen un impacto directo sobre la rentabilidad del negocio.

### **Descripción del problema**

En las empresas pequeñas y medianas no es común llevar planes de control financiero, y ese es el caso de EMPRESA ANÓNIMA S.A. que a pesar de su desarrollo como empresa exportadora no ha previsto el uso del mismo.

La exportadora ha desarrollado controles en los cierres fiscales 2009, 2010 y 2011, pero no se observa que hayan destacados controles estrictos o estructurados. La facilidad que ofrece este proyecto con la colaboración de la empresa ha permitido que se obtengan las bases de la investigación.

### **Causas del problema y sus consecuencias**

#### **Causas**

Entre las posibles causas del problema de investigación, se pueden considerar las siguientes:

1. El desconocimiento de los procesos de control financiero por parte de los administradores de la empresa.



2. La falta de políticas claras y formales de control interno financiero.
3. La costumbre a los procesos actuales que no cuentan con una formulación metodológica.
4. El paradigma de la situación positiva de las empresas.
5. Nunca han sufrido de un desfalco financiero comprobado.

### **Consecuencias**

Con base en el análisis de las causas, podemos identificar los posibles efectos que estos tienen, estos son:

1. Quienes administraban, no se percataban de la importancia de un plan de control interno.
2. Incorrecto control del proceso financiero.
3. Se pensaba que estaba todo bien.
4. Se veían resultados de volumen de ventas incrementales constantes.
5. Si todo está bien, ¿para qué planificar?
6. Despreocupación de los administradores

### **Alcance de la investigación**

El tipo de la investigación es descriptiva al analizar lo sucedido en el control financiero y también es explicativa ya que el interés del trabajo es ir más allá de los conceptos existentes sobre control interno financiero o rentabilidad. El estudio está dirigido a responder las causas de pérdidas económicas asociadas a la falta de un correcto plan de control interno financiero y finalmente proponer un esquema de aseguramiento de los procesos claves de negocio que permitan a la empresa analizada mejorar sus rendimientos económicos en el corto y mediano plazo.

Para corroborar este tipo de investigación, se cita a (Taylor&Bogdan, 1992) sus desventajas, en cuanto a que la observación

participante surge un patrón. Es decir que ningún otro método puede proporcionar la comprensión detallada que se obtiene de la observación directa de las personas escuchando lo que tienen que decir en la escena de los hechos.

Según (César Bernal, 2006): La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

Algunos de estos ejemplos son:

- Estudios de carácter de diagnóstico
- Diseños de guías, modelos, productos, prototipos, etcétera
- Estudios de mercado
- Estudios orientados a la descripción o identificación de rasgos o características de un objeto de estudio
- Método de la Observación

Este es el método más sencillo y a la vez más importante y general en la identificación de situaciones peligrosas. Es sencillo porque puede ser utilizado por cualquier persona que realice la identificación aunque no haya recibido un entrenamiento previo y es el más importante porque cuando es empleado por un técnico de experiencia conduce a los mejores resultados en el más breve tiempo.

El método de la observación, aunque es complementario de todos los demás métodos, constituye también por sí mismo un método independiente. Este método es muy efectivo cuando lo emplean los jefes directos que pueden observar el trabajo en todo su proceso. Las observaciones deben cubrir todas las observancias financieras que deben complementar la propuesta.

### **Delimitación del objeto de la investigación**

**Campo:** Administración de empresas

**Área:** Financiera

**Aspecto:** Planes de control interno financiero

**Tema:** Análisis de la rentabilidad de la exportadora “Empresa Anónima S.A.” con la propuesta de definición de un plan de control interno financiero.

**Problema:** “No hay un plan de control interno financiero que permita garantizar la correcta salvaguarda de los bienes y por lo tanto evitar pérdidas que afecten a la rentabilidad de la exportadora “Empresa Anónima S.A.”.

**Delimitación espacial:** La investigación se desarrolla en la empresa exportadora de productos agrícolas “Empresa Anónima S.A.”.

**Delimitación temporal:** La investigación se desarrolla con información financiera y contable de los años 2009, 2010 y 2011.

### **Justificación e importancia de la investigación**

El trabajo propuesto se sustenta en la importancia de analizar la problemática identificada en Empresa Anónima S.A., relacionada a la gestión financiera de la compañía que funciona como una mediana empresa exportadora de productos agrícolas, especialmente enfocada en harina y aceite de pescado. En los casos en que se nombre a gestión financiera, se considerará: las decisiones de financiamiento, inversión, utilización de dividendos y riesgos de fraude, así como también la liquidez, solvencia y rentabilidad.

La compañía, a pesar de ser una empresa constituida con capital extranjero, no ha contado con recursos financieros que le permita operar adecuada y eficientemente en las actividades a las que esta se dedica, por lo cual, la optimización y preservación de los recursos económicos es de mucha importancia para así capitalizar los resultados financieros.

La compañía no cuenta con una estructura de inversiones en activos bien definida, se ha identificado que la compañía cuenta con activos ociosos que no contribuyen a la generación de rentas, en ocasiones la empresa ha tenido problemas en cuanto a la obtención de capital de trabajo financiero, lo que ha generado problemas en la atención a clientes internacionales.

Debido al poco control gubernamental sobre empresas pequeñas y/o medianas, las actividades de planificación financiera podrían ser empíricas, y la utilización de flujos de caja, revisiones de variaciones de saldos en estados financieros, tomas de inventarios físicos, etc. en algunos casos podrían ser escasos o en la mayoría de casos, nulos. Sin un proceso formal de presupuesto financiero, es imposible contar con análisis de rentabilidad proyectada lo que permita definir el destino de los recursos al final de un ejercicio fiscal, es decir, determinar si existirá un reparto de utilidades o la reinversión de dividendos, así tampoco se puede hacer mediciones de eficiencia de los resultados financieros contra lo esperado por los accionistas y ni hablar de las comparaciones con las otras empresas del mismo nivel y sector.

Por otra parte, es importante señalar que de acuerdo a lo comentado por la administración de la compañía la identificación de riesgos internos y externos no es una actividad desarrollada. Los riesgos internos consideran la falta de planeación, organización, dirección, coordinación y control de recursos operativos, financieros y humanos. Los riesgos externos consideran los comportamientos del mercado de divisas, los niveles de inflación, la competencia nacional e internacional, las medidas de gobierno, etc.

Considerando todos los puntos antes señalados, podemos ver la necesidad de realizar análisis formales, estructurados y con bases sólidas de la situación financiera y económica, reflejada en los estados financieros; por lo que actualmente no dispone de información de liquidez, gestión, solvencia, rentabilidad, nivel de endeudamiento, estado

de inversiones y volumen de gastos en comparación entre ejercicios fiscales.

En el caso específico de Empresa Anónima S.A., se genera una gran expectativa ante la pregunta ¿Por qué la definición de un plan de control interno financiero mejoraría las expectativas de rentabilidad de la empresa?

### **Preguntas de la investigación**

¿Cómo implementar un plan de control interno financiero que permita mejorar la economía de la empresa con base en un esquema de seguridad y mitigación de riesgos fraude?

¿Cómo analizar la cultura de control interno de EMPRESA ANÓNIMA S.A. y su impacto en la rentabilidad de la compañía?

¿Cómo brindar a EMPRESA ANÓNIMA S.A. un plan para el mejoramiento del ambiente de control interno financiero?

¿Cómo facilitar el proceso de definición de controles financieros de EMPRESA ANÓNIMA S.A., para la prevención de fraudes y malversaciones de activos, que perjudican la rentabilidad?

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

- Analizar la rentabilidad de la exportadora "EMPRESA ANÓNIMA S.A." y determinar el estilo del manejo financiero.

#### **Objetivos específicos**

- Analizar la cultura de control interno de Empresa Anónima S.A. y su impacto en la rentabilidad de la compañía.

- Facilitar el proceso de definición de controles financieros de Empresa Anónima S.A., para la prevención de fraudes y malversaciones de activos, que perjudican la rentabilidad
- Brindar a Empresa Anónima S.A. un plan para el mejoramiento del ambiente de control.

## CAPÍTULO II

### MARCO REFERENCIAL

#### **Antecedentes del estudio**

El marco referencial va direccionado a reflexionar sobre el contexto de la investigación y exponer científicamente los conocimientos en derredor del tema. Para ello se detalla todo lo que engloba a los planes de control interno de las empresas como al negocio de los productos agrícolas en el Ecuador.

#### **Fundamentación Teórica**

La fundamentación se da basada en el material que cristalizan varios autores en sus libros.

#### **El sistema integrado del control interno**

Según lo interpretado por el informe del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission<sup>1</sup>, se puede indicar que el control interno es un proceso adjunto a los procesos funcionales de una entidad, y a actividades burocráticas adicionadas a estos, realizado por los líderes de la administración, la dirección y el resto del personal, con el objetivo de otorgar una garantía razonable para el logro de objetivos, los mismos que se detallan a continuación. (COSO, 2013)

- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas.

De acuerdo al marco integrado definido por (COSO, 2013), existen tres objetivos del control interno, los cuales son:

---

<sup>1</sup> Por sus siglas en inglés: Comité de organizaciones de promotores y Comisiones Treadway. Comisión Treadway" se llama así por el apellido de uno de los creadores del Control Interno COSO, James C. Treadway.

- Operaciones
- Reportes
- Cumplimiento

Para llegar a un modelo eficiente de control interno, los objetivos deben estar relacionados o integrados con los ocho componentes de control interno, que de acuerdo a la última definición de Cosmos, se encuentran definidos así (COSO ERM 2. , 2013)

### **1) Ambiente interno**

El cual está enfocado en la concientización del personal de la empresa y el modo en que las estrategias empresariales son estructuradas.

### **2) Establecimiento de objetivos**

Enfocado en objetivos seleccionados y objetivos estratégicos.

### **3) Identificación de eventos**

Enfocado en lo que puede afectar la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impactos positivos, negativos o ambos.

### **4) Evaluación de riesgos**

El cual permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos, siendo estos evaluados con base en la probabilidad de ocurrencia o el impacto que esto pueda generar.

### **5) Respuesta al riesgo**

Enfocado en definir el plan de acción para minimizar las consecuencias de la materialización del riesgo. Para responder al riesgo se puede definir planes para evitar, reducir, compartir o aceptar el riesgo.



## 6) Actividades de control

Preventivas, detectivas, manuales, automáticas o controles gerenciales enfocados en ir validando la materialización de los riesgos.

## 7) Información y comunicación

Requerida en todos los niveles de la organización, que permita a los miembros de la organización cumplir con las responsabilidades definidas y permita identificar, evaluar y dar respuesta oportuna a los diferentes riesgos.

## 8) Monitoreo

El cual implica un seguimiento constante al proceso de administración de riesgos, validando si se mantiene su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco COSO – ERM funcionan adecuadamente.

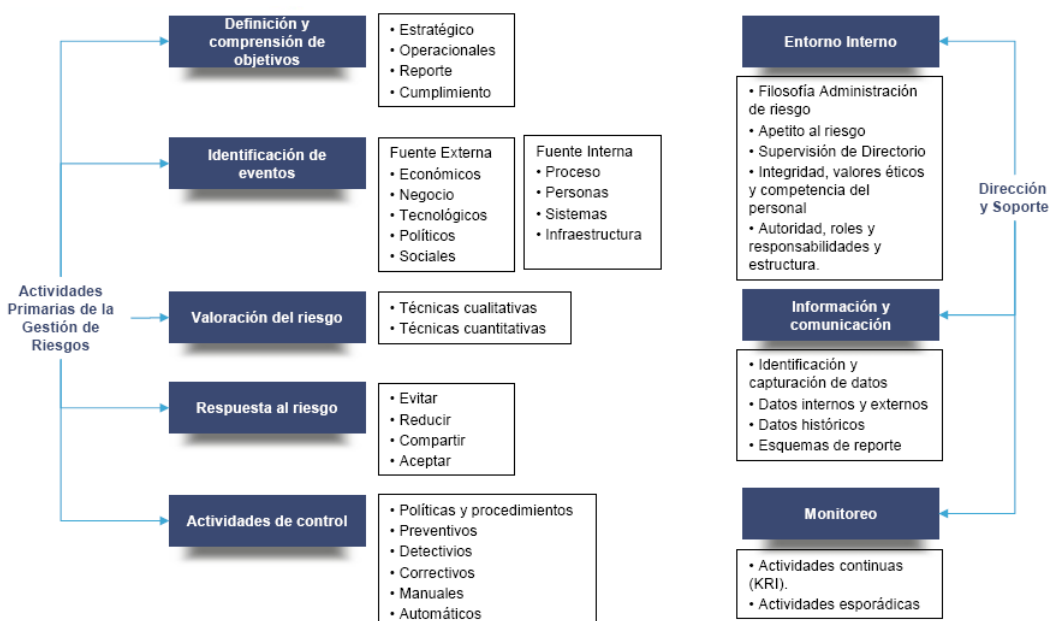
GRÁFICO 2. 1 Marco Integrado del Control Interno de acuerdo a COSO – ERM (2004)



**Fuente:** (COSO ERM 2. , 2004) Enterprise Risk Management-Integrated Framework. 2004.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Por sus siglas en inglés: Marco integrado de Administración y riesgo empresarial.

GRÁFICO 2. 2 Actividades primarias de la gestión de riesgo y actividades de la Dirección y Soporte “COSO – ERM 2004



Fuente: (COSO-ERM 2, 2006)

Para complementar el concepto de control interno, es necesario que definamos al control como un proceso, es decir, uno de los pasos para llegar al objetivo, no es por tanto el objetivo como tal. El control interno es desarrollado por todas las personas que actúan en todos los niveles de la organización, sería un error considerar que las actividades de control son desarrolladas únicamente por los líderes de la administración o solo por los niveles operacionales de la misma.

Finalmente, a pesar de una adecuada implementación del control interno, este solo puede dar un grado de seguridad razonable, no seguridad total sobre la adecuada ejecución de los procesos de una entidad. Los objetivos del control interno, están enfocados en:

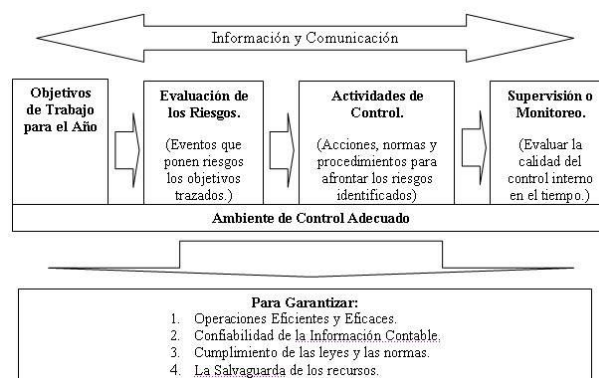
- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces
- Productos y servicios de calidad esperada

- Preservar el patrimonio y monitorear el adecuado uso de los recursos de la empresa
- Evitar las pérdidas por despilfarros, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades
- Respetar las leyes y reglamentaciones tanto internas como externas
- Motivar a los integrantes de una organización a adherirse a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión: completos, confiables y a través de reportes oportunos

Para poder definir si un sistema de control interno ha llegado al estándar efectivo de operación, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Si se logran recurrentemente los objetivos operacionales de la organización.
- Si se dispone de forma oportuna y adecuada información para lograr los objetivos operacionales de la organización.
- Si se prepara y reporta información financiera, económica y patrimonial fiable.
- Si se cumplen las leyes y normas tanto internas como externas.

GRÁFICO 2. 3 Estructura de Control Interno



Fuente: (Auditool, 2014)

## **Planes de control interno de las empresas**

Los planes de control son diseños que las empresas deben elaborar con el fin de cumplir sus objetivos para mejorar su productividad y a su vez evitar la maximización de los diferentes tipos de riesgos por las que muchas empresas suelen tener en el momento que no aplican el monitoreo constante tanto de sus operaciones como de su información financiera, sin dejar a un lado el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Con los planes de control interno se llega a tener una mejor organización y regulación de la empresa en cualquier aspecto ya que existen diferentes tipos de controles empresariales.

Los tipos de control interno de las empresas son el financiero o contable que está enfocado a los activos y el administrativo enfocado a las operaciones.

Cabe destacar que siempre se debe estar al tanto de cualquier tipo de situación inesperada que se pueda tener a pesar de manejar un plan de control por lo que se recomienda realizar un control preventivo que ayude a hacer un análisis antes de las gestiones administrativas.

Es bueno considerar que en la actualidad las empresas se han dado cuenta de la importancia que trae manejar un muy buen plan de control interno ya que disminuye la ineficiencia y logra que todos los que están en la organización caminen en conjunto para lograr los propósitos definidos.

Dentro del sistema de información gerencial, los controles internos ayudan a tener una alta dirección de la organización asegurando su desarrollo y además estar preparados para cualquier tipo de inconveniente futuro que se pueda presentar.

Las tres categorías del control interno –operaciones, información financiera y cumplimiento- están interrelacionadas, y el control interno está integrado con el negocio y el proceso administrativo. Estas interrelaciones podrían deteriorarse con una definición restringida como la información financiera. (COSO, 2013)

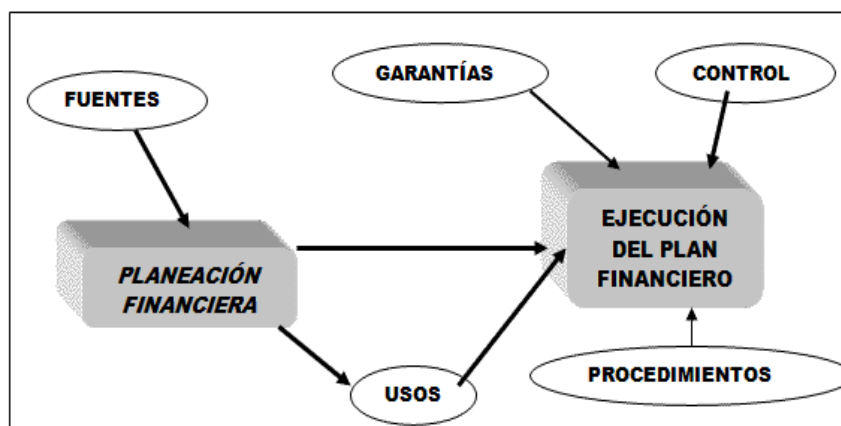
### **Control interno administrativo**

Este tipo de control está relacionado directamente con el manejo que tiene la organización en cuanto a todos sus recursos, sean estos humanos, tecnológicos o de conocimiento ya que forman parte de la planificación y organización necesaria de la empresa.

### **Control interno financiero o contable**

Permite tener una buena base del sistema contable y a su vez manejar la información financiera veraz y oportuna para tomar cualquier tipo de decisión en lo que corresponde a proteger los activos de la empresa.

GRÁFICO 2. 4 Recursos Financieros para la elaboración de un plan de control



Fuente: (Gestiopolis 2. , 2005)

## **La gestión del riesgo y su impacto en la rentabilidad de las empresas**

Si una empresa descuida el ambiente de control interno, esta se convierte en un blanco fácil de fraudes, errores y malversaciones que ponen en riesgo su patrimonio.

De acuerdo al criterio del articulista, Calvo Dennis, Socio de Auditoría Interna de Deloitte, Costa Rica, (Calvo, 2010), las empresas empiezan a preocuparse, más comúnmente, por la forma de gestionar los riesgos, sin embargo, existen dos razones fundamentales para esto:

- Que sea el resultado de la necesidad de cumplir con nuevas regulaciones para mantenerse en el mercado.
- La necesidad de proteger los activos del negocio.

Además, asegura que la rentabilidad es lo que se busca en una empresa diariamente, pero su relación con el riesgo es uno de los objetivos fundamentales que se debe seguir para lograr su optimización. Es decir, no hay rentabilidad sin riesgo.” (Calvo, 2010).

Es necesario entender el enfoque que cada empresa le da a la gestión del riesgo para poder definir la relación con la rentabilidad, los estilos de enfoques son:

- Enfoque pasivo: Caracterizado por tener un menor cumplimiento regulatorio, el control interno es uno de los factores menos relevantes para la empresa en especial a lo dirigido a la presentación de informes financieros.
- Enfoque defensivo: Caracterizado por tener un bajo nivel de gestión del riesgo, sin embargo está enfocado en mitigar el riesgo protegiendo a la empresa de los riesgos operacionales, de mercado y otros. Este enfoque da más confianza a los inversionistas ya que fortalece áreas clave como la auditoría interna y realiza mejoras a la estructura de control interno.

- Enfoque de controles activos: Caracterizado porque la administración del riesgo es parte integral de la estrategia del negocio, se identifica claramente los beneficios del control interno, mantiene un enfoque proactivo bajo una estrategia de gestión de riesgos y define responsabilidades claras sobre los riesgos y controles. Este enfoque es el que realmente afecta de forma positiva a la rentabilidad.

Es contundente definir que, solo bajo un enfoque de optimización del riesgo es que una organización puede lograr contribuir de forma directa y exitosa a la rentabilidad empresarial.

### **Prevención de fraudes y malversación de activos fijos.**

El fraude y la malversación de activos son un problema por el cual muchas empresas suelen pasar por no llevar una organización de su sistema contable e incluso no existe la información realista en cuanto al manejo de los recursos económicos de la institución.

Prevenir este tipo de situaciones es uno de los fines por lo cual se elabora un plan de control interno financiero.

Es muy común que se den estos inconvenientes por un abuso de confianza o a su vez por una alteración de información o de transacciones que no tienen respaldo, pero también porque el transgresor ve y nota la deficiencia de un sistema de control dentro de la organización.

Normalmente se considera que existen 2 tipos de fraudes tanto interno como externo, el primero dado por la malversación de los activos y el segundo cuando existe la alteración de cuentas, dentro de estos tipos de fraudes se incluyen fraudes por quiebra, por soborno, fraudes informáticos, fraudes a consumidores, malversación, hurtos, receptación de artículos robados, fraudes en seguro y falsificación de valores.

No es tan fácil evitar este problema, pero mediante el control y regulación en la organización se puede disminuir estas situaciones, ya que está demostrado que evitar fraudes es responsabilidad de todos los empleados por lo que es indispensable crear una cultura empresarial adecuada que minimice este tipo de riesgo. (Jose Ferro, 2011)

Actualmente muchas empresas se manejan con sistemas antifraudes en los cuales examinan las cuentas y registros que pueden ser fraudulentos o que puedan tener rasgo de haber existido una manipulación, esto es también llamado como el análisis a los puntos críticos, otras empresas optan por medir la susceptibilidad de los diferentes puestos de trabajo haciendo un análisis negativo para determinar cómo podría actuar un posible transgresor.

La evaluación de los riesgos en las diferentes actividades de la empresa es un buen punto a favor que determina la oportunidad de la que se puede valer la persona que realiza el fraude para actuar de manera deshonesto.

### **Riesgos financieros**

Una administración cautelosa es aquella que evalúa el cambio que podría tener el negocio en el que se encuentra, teniendo tácticas que permitan contrarrestar esta variante en el momento oportuno.

Estos cambios son los denominados riesgos que se pueden presentar de diversas formas en las empresas por las amenazas que pueda tener esta.

Un tipo de riesgo común es el financiero ya que implica diversos factores tanto económicos, políticos, como sociales.

Se puede presentar este riesgo en la empresa cuando esta no se llegue a encontrar en condiciones para cubrir los costos financieros.



## Tipos de riesgos financieros

CUADRO 2. 1 Categorías de Riesgos Financieros

Categorías de Riesgos Financieros	
1.	Riesgo de mercado
2.	Riesgo de crédito
3.	Riesgo de liquidez
4.	Riesgo Operacional
5.	Riesgo país
6.	Riesgo de tasas de interés
7.	Riesgo cambiario
8.	Riesgo legal

Fuente: En aproximación a diversos autores: (Park, S. , 1997; Jorion P, 1999; Portillo Tarragona, 2001; Soldevilla E. 1996)

Fuente: (Gestiopolis 2. , 2011)

### Riesgo de mercado

Se presenta cuando existen cambios imprevisibles en el costo de las herramientas de negociación.

Muchas veces hay empresas que no resisten a este tipo de cambios por la que salen del mercado mientras que otras siguen por la buena organización que tienen y el manejo de un buen plan de marketing para el producto inherente en el mercado.

Existen variables con las que se puede medir el riesgo de mercado, mediante el cálculo del Valor en Riesgo (VaR), definición que fue dada por JP Morgan en Octubre de 1994 y hoy es un estándar internacional. El VaR resume la perdida potencial máxima en una posición de riesgo dado un nivel de confianza elevado (usualmente 95 o 99%) y en un periodo de tiempo determinado. (De Lara, 2005)

### **Riesgo de crédito**

Influye en el activo primordial ya que cualquier empresa se puede encontrar por momentos en la que muchos de sus clientes no cumplen sus promesas de pago. El riesgo de crédito es el más antiguo y tal vez, el más importante que tienen que enfrentar las entidades bancarias. Se puede definir como la pérdida potencial, producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago. (De Lara, 2005)

### **Riesgo de liquidez o fondeo**

Se da a consecuencia de seguidas pérdidas de cartera, que minimiza el capital de trabajo.

### **Riesgo de gestión operativa**

Es el costo de oportunidad que puede tener la empresa al tomar una decisión errónea dentro de las actividades empresariales. Cuan menor sea este riesgo más eficiente es la empresa.

### **Riesgo soberano**

Cuando el estado no cumple con las obligaciones.

### **Riesgo de tasas de interés**

Se produce por la falta de correspondencia en el monto y el vencimiento de activos, pasivos y rubros fuera del balance.

### **Riesgo de cambio**

Procedente de los tipos de cambios monetarios ya que en la economía de nuestro país se puede dar un crecimiento de la brecha comercial por encontrarse en vía de desarrollo.

## **Riesgo legal**

Dado por las variantes que exista en la legislación de un país. El riesgo legal es la pérdida existente, debido al incumplimiento de una contraparte y que no se pueda exigir, por la vía jurídica, el cumplir con los compromisos de pago. Son operaciones con algún error de interpretación jurídica u omisión en la documentación. (De Lara, 2005)

## **Riesgo de insuficiencia patrimonial**

Es cuando la organización no cuenta con un capital necesario para el rango de las actividades corregidas por el riesgo de crédito.

## **Riesgo de endeudamiento y estructura de pasivo**

Este riesgo se da cuando no se cuenta con las fuentes de bienes aptos para el tipo de activos que definan los objetivos de la institución.

## **La administración de riesgos como parte del proceso gerencial**

Las bases fundamentales en la teoría de finanzas son:

- El valor del dinero en el tiempo
- La valuación de activos
- Y la administración de riesgos.

Las organizaciones participan en la administración de riesgos, las que están capacitadas logran su objetivo empresarial mientras que otras desisten, así mismo unas asumen tranquilamente los riesgos financieros, otras evalúan la manera de poder lograr un valor agregado mediante una exposición crítica de los tipos de riesgos.

Los riesgos deben ser observados cuidadosamente ya que pueden representar pérdidas financieras importantes.

La administración de riesgos apoya a las empresas a poder determinar situaciones, medir, poner en prioridad y actuar frente a los

riesgos que influyen en las iniciativas puestas en marcha para que estas sean las que determinen el apetito de control que se desea mantener.

### **La rentabilidad y sus métodos de análisis**

Para detallar a lo que se refiere el análisis de la rentabilidad es necesario saber que la rentabilidad es la que mide la eficiencia y eficacia de la administración empresarial manifestada en las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y el uso de sus inversiones. La rentabilidad es el nivel de beneficio de una inversión, es decir, la recompensa que se obtiene al invertir. (Gitman&Joehnk, 2005)

Toda organización tiene como propósito generar utilidad, para evaluar la utilidad de un negocio es indispensable tomar en cuenta todos los componentes necesarios para fundar el costo para producir un bien o servicio y los ingresos producidos por el negocio de los mismos.

Cuando una empresa empieza a tener un proceso productivo muy positivo, empieza a tener rentabilidad, ya que se están dando los resultados eficientes de todas sus operaciones.

Es muy indispensable medir constantemente cuan eficiente está siendo la empresa para poder actuar ante cualquier factor vulnerable por lo cual se realiza el análisis de rentabilidad que es una determinante importante en la planificación estratégica de la empresa.

Saber cuáles son las ventajas y desventajas económicas que trae consigo la operación de la empresa es una base para elaborar el análisis de rentabilidad en el cual se va a detallar los antecedentes de su productividad y las proyecciones que se deben hacer para que esta mejore.

Para determinar la rentabilidad de una empresa existen indicadores que son los encargados de poder evaluar la cantidad de

utilidades obtenidas en comparación a la inversión que se realizó, los principales indicadores de rentabilidad son:

- Rendimiento sobre la inversión (RSI): El cual considera el margen neto multiplicado por la rotación de los activos totales. (James, Horne, & Wachowicz, 2002)

$$\begin{aligned} \text{RSI} &= \frac{\text{Utilidad Neta D.I.S.L.R.}}{\text{Ventas Totales}} \times \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total promedio}} \\ &= \frac{\text{Utilidad Neta D.I.S.L.R.}}{\text{Activo Total promedio}} \end{aligned}$$

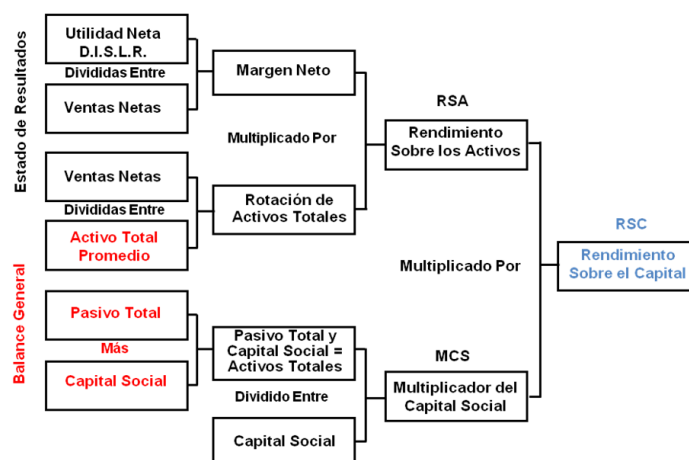
- Rendimiento sobre el capital (RSC): El cual considera el rendimiento sobre la inversión (RSI) por el multiplicador del capital social (MCS), donde MSC es igual al índice de cuentas veces el activo total contiene el capital. (James, Horne, & Wachowicz, 2002)

$$\begin{aligned} \text{RSC} &= \frac{\text{Utilidad Neta D.I.S.L.R.}}{\text{Activo Total Promedio}} \times \frac{\text{Activo Total Promedio}}{\text{Capital Total Promedio}} \\ &= \frac{\text{Utilidad Neta D.I.S.L.R.}}{\text{Capital Total Promedio}} \end{aligned}$$

- Sistema DUPONT: Tomando de base los indicadores anteriores, se fusionan el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad: el rendimiento sobre la inversión (RSI) y el rendimiento del capital (RSC). Este sistema logra reunir el margen de utilidad neta, que mide la rentabilidad de la empresa en ventas, con su rotación de activos totales, que demuestra la forma en que la empresa utilizó los activos para generar ventas. (James, Horne, & Wachowicz, 2002)

## GRÁFICO 2. 5 Cálculo de la RSC mediante el método DUPONT

Planificación y Control Financiero.



Fuente: (Monografias, 2002)

### Conocimiento general de EMPRESA ANÓNIMA S.A.

EMPRESA ANÓNIMA S.A. es una empresa ecuatoriana de capital extranjero, establecida desde el año 2004 y dedicada a la comercialización de materias primas e insumos agroindustriales, para satisfacer una alta demanda de provisión y asesoría técnica y comercial al mercado local con proyección de exportación.

La empresa ha construido un amplio mercado externo para la exportación de productos agrícolas como arroz, maíz, soya, frijoles, sin embargo, son los subproductos del mar como harina de pescado y aceite de pescado los productos estrella en su comercialización. La empresa ha buscado establecer vínculos comerciales a largo plazo con los productores locales en el caso de materias primas agropecuarias para así poder satisfacer la demanda permanente de mercados internacionales.

A diferencia de los intermediarios que comúnmente se encuentran en cualquier mercado (local o internacional), la empresa cuenta con una

cadena de abastecimiento local en instalaciones propias, lo que le proporciona la capacidad de recibir, almacenar y proveer productos de la mejor calidad, ya que se encarga de forma directa de las evaluaciones de calidad requeridas en la totalidad de sus productos. Por otra parte, al manejar los costos de almacenamiento y crear sinergias al mezclar la calidad de sus productos, puede ofrecer mejores condiciones comerciales a sus clientes finales.

Un enfoque particular de la empresa, es que busca asesorar de manera comercial al productor de tal manera que este coloque su producto a un buen precio y en el mercado idóneo; para ello trabaja de la mano con los proveedores en la asesoría técnica que pueda orientarle a producir de una forma estandarizada y que cuyas características se ajusten a los altos requisitos del mercado internacional.

### **Servicio**

EMPRESA ANÓNIMA S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la comercialización de materias primas e insumos agroindustriales, para satisfacer una alta demanda de provisión y asesoría técnica y comercial al mercado local con proyección de exportación.

### **Misión**

EMPRESA ANÓNIMA S.A. busca ofrecer permanentemente una asesoría comercial al productor para lograr que coloque su producto a un buen precio en el mercado adecuado; para ello trabajamos en ofrecer a nuestros proveedores, la asesoría técnica que pueda orientarle a producir de una forma estandarizada productos de óptima calidad cuyas características se ajusten a los altos requisitos del mercado externo.

### **Visión**

Ser la empresa líder en la exportación de materias primas e insumos agroindustriales, satisfaciendo las exigencias de nuevos mercados.

## **Objetivos de Empresa Anónima S.A.**

Valores agregados enfocados a:

- Mejoramiento de la calidad
- Dinamismo en la logística del comercio exterior
- Acompañamiento a nuestros aliados comerciales, proveedores y clientes finales.

## **Segmento de mercado**

Son todos los clientes, locales y en el extranjero, que necesitan de materia prima e insumos agroindustriales para la siembra y cosecha de sus productos en el campo.

## **Grupo Objetivo específico**

Personas naturales o jurídicas, dedicadas a la siembra y cosecha de productos agrícolas, a nivel nacional y en el extranjero.

## **Competencia**

La competencia de Empresa Anónima S.A. es la siguiente:

- Polar
- Junín
- Negocios Industriales Real S.A.
- Centromar
- Tadel
- Borsea
- Herco
- Inepaca



## **Análisis FODA**

### **Fortalezas:**

- Empresa consolidada en el mercado
- Excelente ambiente laboral.
- Especializados en insumos agroindustriales

### **Oportunidades:**

- Alianzas con empresas en el exterior para envío de productos.
- Creación de un nuevo sistema financiero

### **Debilidades:**

- Falta de un sistema informático contable en la empresa
- Inversión externa sin una presencia real en el país
- Poca aceptación crediticia en el sistema financiero nacional

### **Amenazas:**

- Niveles de exportaciones bajen por impuestos del estado
- Malversación de fondos

## **Selección de proveedores**

La empresa realiza sus compras a varias compañías productoras locales de harina y aceite de pescado con la finalidad de ofrecer variedad en las características de los productos, de esta forma logra ofrecer en el mercado internacional harinas desde el 52% hasta el 66% de proteína, siendo el estándar internacional entre el 60% y 75%.

## **Seguimiento al proceso de fabricación**

Para garantizar la calidad de los productos que comercializa, la empresa dispone de un supervisor de calidad en cada planta de producción que fabrica la harina, cuya función principal es validar las especificaciones técnicas y el cumplimiento de los estándares del proceso desde la recepción de la materia prima hasta el almacenamiento del producto.

Figura 2. 6 Seguimiento al proceso de producción

Dpto. Calidad – Empresa Anónima S.A.



Fuente: (Empresa Anonima, Fotos Dpto Calidad, 2012)

## Logística y almacenamiento

La empresa cuenta con instalaciones propias ubicadas en la provincia de Manabí, la cual cuenta con una capacidad de almacenamiento de 1000 quintales, hasta que sea requerido realizar los despachos con los estándares de calidad y eficiencia.

La empresa es responsable directa de la preparación de los documentos de exportación hasta el embarque del producto.

FIGURA 2. 7 Logística y Almacenamiento

Bodegas - Empresa Anónima S.A.



Fuente: (Empresa Anonima, Fotos Bodegas, 2012)

## Productos

En la línea de proteínas animales, la empresa cuenta con dos líneas principales de exportación: harina de pescado y aceite de pescado, para lo cual cuenta con el aval del Instituto Nacional de Pesca del Ecuador.

CUADRO 2. 2 Clasificación de grupos de harinas (Ecuador)

Producto	Harina de Pescado	EMPRESA ANÓNIMA S.A.	EMPRESA ANÓNIMA S.A.	EMPRESA ANÓNIMA S.A.	EMPRESA ANÓNIMA S.A.
	<b>Tipo</b>	PRIME			PRIME
<b>Descripción del Producto</b>	<b>Secado</b>	Secada al Vapor	FAQ	FAQ	SD
	<b>Origen Materia Prima</b>	Pescado Completo	Pescado Completo	Pescado Completo	Pescado Completo

Especificaciones Técnicas						
Proteína +/- 1		63	60	62	65	
Fibra	% Max		-			
Ceniza	% Max	14	23	20	16	
Grasa	% Max	9	8	9	8	
Cloruros	% Promedio	1.28	0.5	0.5	1,24	
Calcio	% Promedio	3.64	5	5	4.33	
Fósforo	% Promedio	2.42	3.32	3.5	2.87	
TBVN	% Max	100	130	130	100	
Histamina	% Max	nd	nd	Nd	150	
Humedad	% Max	8	8	8	8	
Antioxidante	PPM	150	500	150	150	
Digestibilidad		90	90	90	90	
Proteína Digestible	%	56,7	54	55,8	58,5	

**Fuente:** (Empresa Anonima, Dpto Producción, 2012)

**GRÁFICO 2. 8** Presentación de harina de pescado para exportación



**Fuente:** (Empresa Anonima, Fotos Bodegas, 2012)

### **CAPÍTULO III**

#### **Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación es de campo, se hará in situ y se preferirán los datos de EMPRESA ANÓNIMA S.A. para las decisiones

de la propuesta a implementarse, para (Eyssautier, 2006): La investigación de campo es aquella que se realiza directamente con la fuente de información y en el lugar y el tiempo que ocurren los fenómenos objeto de estudio. Según (Festinger & Katz, 1992): La más importante diferencia reside en que en la investigación de campo se trata de estudiar una única comunidad o a un único grupo en términos de estructura social.

### **Novedad y viabilidad de la investigación**

El problema expuesto en este trabajo, no ha sido resuelto en la empresa investigada, no ha sido si quiera identificado como un problema por lo que la implementación es original en su forma y estructura, además de único porque se presenta de manera diferente en cada empresa.

La información financiera se encuentra disponible y existe apertura para las entrevistas y relevamientos de procesos de negocio para identificar los principales puntos de riesgo en los mismos, lo cual beneficia al proceso de investigación. La administración de la empresa, tiene interés con evaluar su ambiente de control y de identificar las actividades de control clave que ayuden a mejorar sus procesos y salvaguardar los recursos de la empresa.

### **Población y Muestra**

#### **Población**

Se considera como población a los ejecutivos que laboran en el área financiera de la empresa, en esta situación se han identificado 3 personas y por ser menor a cien unidades de investigación se establece que la muestra es igual a la población.

## Instrumentos de investigación

Técnica para el Análisis de Problemas: 5W + 2H

1. ¿What / QUE?

Escriba una breve descripción del problema (2 líneas)

2. ¿When / CUANDO?

¿Cuándo está Ud. viendo los problemas? ¿En qué momento del día y/o del proceso?

3. ¿Where / DONDE?

¿Dónde está viendo los problemas? (Línea / Máquina / Lugar) ¿En qué parte/lugar del producto/proceso está viendo los problemas?

4. ¿Who / QUIEN?

¿A quién le sucede? ¿El problema está relacionado con las habilidades de la/s personas?

5. ¿How / COMO?

¿Cómo se diferencia del estado normal (óptimo)? ¿La tendencia es aleatoria o tiene un patrón de recurrencia?

La Forma que se hará la observación para el análisis es el 5W2H:

5W	
WHO?	Contador
WHAT?	Los balances y estados financieros no tienen un plan de control interno
WHEN?	En el proceso operativo contable
WHERE?	Desde la compra de material hasta la exportación de los mismos.
WHY?	Total descontrol sobre los procesos financieros
2H	
HOW?	Elaboración de un plan de control financiero
HOW MANY?	En proceso de compra, venta y gastos

## Recolección y procesamiento de la información

La recolección de la información se hará en las oficinas de la empresa exportadora investigada.

### **Criterios para la elaboración de la propuesta**

Se determinarán los resultados encontrados en la observación a través del método 5w2h y con ello se presentará la adecuada planificación del control interno financiero, para la correcta elaboración de la propuesta se deben considerar todos los parámetros encontrados en la observación y en los estados financieros.

### **Criterios para la validación de la propuesta**

El director de tesis tomará las evaluaciones encontradas en la observación para luego aprobar la propuesta desarrollada y diagramada de forma estructurada.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### Descripción de los resultados de la observación

Lo encontrado en la observación se detalla a continuación:

En este método, se permite diferenciar los problemas que suceden y de esa manera ejecutar para su acción inmediata, y eso es lo que se quiere con Empresa Anónima S.A.

CUADRO 4. 1 Observación interpretada

5W	
WHO?	Contador
WHAT?	Los balances y estados financieros no tienen un plan de control interno
WHEN?	En el proceso operativo contable
WHERE?	Desde la compra de material hasta la exportación de los mismos.
WHY?	Total descontrol sobre los procesos financieros
2H	
HOW?	Elaboración de un plan de control financiero
HOW MANY?	En proceso de compra, venta y gastos

Fuente: (Responsables tesis, 2012)

#### WHO – Jefe Financiero

Se ha identificado que el individuo asociado con el problema es el contador en el prevalece la acción de crear, planificar y delimitar un control financiero que sirva como plan de contingencia en casos necesarios. El contador es la persona que debe velar todas las actividades relacionadas con los flujos de capital y dinero de la compañía; por otro lado una gestión primordial es el manejo de los fondos que necesita para cumplir los objetivos planteados por la organización.



Observar las cuentas condiciones y oportunidades que presentan cada uno y el uso de intereses; es lo que planteamos con nuestro proyecto es la previsión y revisión de las cuentas.

Si mantenemos una cuenta del gasto (**Honorarios**) se debe prever si el gasto es ocasional o amerita la contratación de una persona a tiempo completo. De ser necesario consultar con departamentos relacionados directamente con las funciones de los clientes externos para revisar los procesos y/o funciones, en especial considerando la legalización Ecuatoriana que cuenta con restricciones para ciertos servicios terceros.

Al mismo tiempo, existen factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (P.E.S.T.) que influyen de manera proporcional a gastos de la empresa las mismas que pueden afectar o beneficiar las decisiones que se toman. Un punto importante que evita el incremento del gasto es que el Contador conozca muy bien el giro del negocio de tal manera pueda presupuestar de forma que se refleje la realidad, lo que cuenta es conocer los factores críticos o las cuentas críticas en materia de hacer que la empresa gane o pierda y principalmente que indiquen en qué punto se encuentra el negocio.

Por otro lado, es necesario analizar todas las razones financieras cuando los presupuestos no se dan; realizar un análisis comparativo en periodos anteriores para detectar de manera temprana el malgasto o desajuste de las cuentas.

### **WHAT - Los balances y estados financieros no tienen un plan de control interno**

Una de las principales inquietudes en este punto son:

- ¿Cuál es el objeto que está teniendo problemas?

- ¿Cuál es la preocupación que genera los problemas?
- ¿Qué puede estar pasando, pero no es?
- ¿Cuál podría ser la preocupación del problema, pero no es?

En nuestro principal objeto de enfoque está basado en los balances y estados financieros, y la preocupación se da en la previsión y control de la rentabilidad para contingencias. Puede darse la situación de encontrarnos en una crisis o recesión financiera y la compañía no tenga los recursos suficientes para afrontarla. Pero la mayor preocupación es ¿Estamos realmente tomando acciones para prevenirlo?

Para poder implementar un plan de control interno financiero y una vez detectadas nuestras debilidades, debemos hacer un análisis a priori de los estados financieros. Esto muestra la descomposición de cada proceso de la empresa para poder evaluar la posición actual financiera presente y pasada con el objetivo de establecer mejores estimaciones, decisiones y predicciones sobre futuros resultados.

La importancia que tienen los estados financieros radica en que facilita las tomas de decisiones sobre la situación económica que la empresa a traviesa; asimismo debe existir un nivel de relevancia y fiabilidad para que los mismos sean un instrumento útil de análisis eficaz la oportunidad es un aspecto importante, así como el valor productivo y de retroalimentación, la comparabilidad, la relación coste - beneficio.

Al realizar un análisis a priori de los estados financieros de la compañía se logra observar la necesidad de contar con un plan de control interno; el cual permita contar con una programación y planificación de las activaciones de cada una de las cuentas más importantes para la compañía al mismo tiempo, la implementación de

procedimientos de control oportunos que faciliten una ágil gestión tanto de los ingresos como de los gastos.

Las técnicas de control se definen para ciertas áreas de actuación y control posterior mediante un control financiero permanente. Con el plan de control reafirmamos el compromiso por la consecución de los más altos grados de eficacia y eficiencia en la gestión financiera que refuerza las exigencias en materia de resultados.

### **WHEN - En el proceso operativo contable**

En esta etapa se identifica en qué momento o en qué tiempo se nota el problema y su prevalencia en periodos anteriores. De ser posible se debe detallar de manera minuciosa. Para efecto de la investigación se ha detectado que el “DONDE”, se desarrolla en el proceso operativo contable, en la cual debe darse una previsión, además detectar la temporada baja porque, *No todos los meses experimentan la misma frecuencia, en que época del año se produce más recesión.*

GRÁFICO 4. 1 Proceso Contable



**Fuente:** (Responsables tesis, 2012)

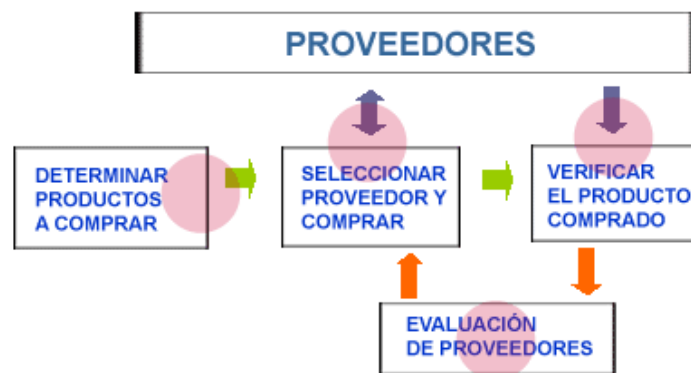
El proceso operativo contable, es algo que se debe ejercer de forma continua, con ello se puede ver la situación y funcionamiento de

las áreas de control, si hubiera un incremento, detectar por qué y cómo del mismo; en algunos casos se puede prevenir fraudes o malversaciones en la presentación de estados financieros con ciertas actividades de control específicas sobre la preparación de los estados financieros.

Esta estrecha vinculación entre lo real y lo financiero en la gestión y la sobre posición del factor humano al factor tecnológico hace evidente que a estructuras organizativas sean más adaptables al entorno competitivo. Esta adaptación tiene un valor circunstancial para los procesos contables más aún si se desea constituirlo como un instrumento eficaz.

**WHERE - Desde la compra de material hasta la exportación de los mismos.**

GRÁFICO 4. 2 Proceso de Compra



Fuente: (Responsables tesis, 2012)

¿Dónde se ha detectado el problema? todos los procesos son importantes y en cada uno de los procesos debe existir un plan de concientización uno de los principales es el proceso de compra y proceso de exportación, debido que se pueden elegir al mejor postor. Tomando como ejemplo en una maquinaria; si se produce un defecto en una pieza, ¿Dónde se encuentra el defecto? En algunos casos una hoja

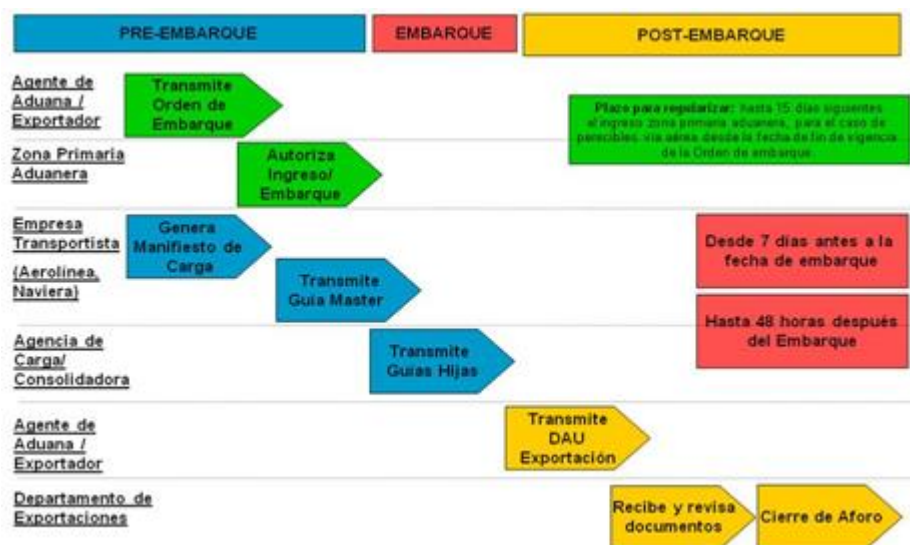
de comprobación de la ubicación nos puede ayudar. Para ello se debe llevar una distribución geográfica de los procesos en donde puede haber una minimización de gastos.

El proceso de compra inicia una vez es detectada la necesidad o problema que se tiene, para lo cual se debe tener bien especificado lo que se requiere y la importancia o urgencia del mismo. Cada proceso debe tener su planificación más aun tratándose del proceso de compras, debido que en muchos casos se logran obtener descuentos por volumen, optimización de las entregas de acuerdo a las ventanas de tiempo acordadas con los proveedores o en su defecto, optimizar los almacenes o bodegas.

Un detalle importante y en ocasiones subestimado en los procesos de compras es el análisis de información, el cual ayuda a que las tomas de decisiones sean más optimas, enfocadas en costes, calidad y frecuencia.

La selección de proveedores es un paso crítico en este proceso, los mismos que se deben seleccionar con base a la función de su capacidad. Además se deben establecer objetivos a los proveedores con el cual se pueda estimar “costos de la no calidad”, objetivos basados en este indicador, permitirá tener proveedores conscientes de los efectos de la ineficiencia.

GRÁFICO 4. 3 Proceso de Exportaciones



Fuente: (Responsables tesis, 2012)

### WHY - Total descontrol sobre los procesos financieros

¿Por qué? Muchos ejecutivos de grandes y pequeñas empresas se hacen la misma pregunta... ¿Por qué deben implementar un control si en años anteriores no ha pasado nada?; la respuesta es que hoy, las grandes potencias están viviendo un decrecimiento, dando paso a un largo periodo de recesión. Por lo cual empresas en países como Ecuador, considerado como poco competitivo, deben estar preparadas para afrontar crisis, planificar y considerarlo como un proceso más para la previsión de rentabilidad y control interno financiero.

### HOW - Elaboración de un plan de control financiero

Esta pregunta se enfoca en el modo o situación en la cual surgió el problema, y responde a qué procedimientos se utilizaron o se utilizarán para detectarlo o provisionarlo.

El tener un plan de control interno financiero, cobra relevancia en estos últimos años, debido a los resultados que da al implantarlos no solo en los aspectos de cumplimiento por requerimientos legales, sino a los beneficios económicos que estos pueden causar, más aún si las actividades de control son enfocadas en procesos de negocio básicos.

El control interno financiero busca también la coordinación de los procesos, sobre todo los más críticos de la compañía, como por ejemplo, los ciclos de compras y pagos, ventas y cobros, reporte de estados financieros, entre otros; para proteger y resguardar activos, verificar la confiabilidad de los datos contables, al mismo tiempo llevar la eficacia y eficiencia en la rentabilidad y productividad. Un punto importante del control interno financiero es salvaguardar y preservar los activos de la compañía, así como frenar los desembolsos innecesarios.

Lo que se espera con el control interno financiero es:

- Evitar o reducir desembolsos y/o fraudes en procesos de compras.
- Salvaguardar costos.
- Corroborar la corrección y veracidad de estados financieros.
- Promover la eficacia y eficiencia en las operaciones que afecten a la rentabilidad de manera crítica.

Al implementar un control interno financiero, nos conducirá a conocer la situación real financiera sobre la calidad de activos de la empresa, por ello la importancia de planificar, verificar y controlar que se cumpla lo indicado.

### **HOW MANY – En proceso de compra, venta y gastos**

¿Cuántos?, cuál es la magnitud de nuestro problema y cuál será nuestro control estadístico. En esta etapa se obtiene toda la información para las acciones a tomar y correcciones que se pueden aplicar en cada etapa.

Con el análisis 5W2H en los Estados de Resultados de la compañía EMPRESA ANÓNIMA S.A. del 2009, 2010 y 2011 se ha determinado lo siguiente:

- Las cuentas del gasto con mayor incrementos anuales son:
  - o Mantenimiento, Instalaciones y Reparaciones, la misma que se incrementó un 9% en relación al 2009 y en el 2011 tuvo un incremento que supero el 100%.
  - o Arriendo de bienes inmuebles en el 2009 la cuenta no registraba movimiento pero al comparar el movimiento registrado en el 2010 y 2011 su incremento se triplico.

### Descripción de los resultados de entrevistas

Luego de haber utilizado el método de análisis 5W2H, es importante bajar un nivel más al detalle de nuestra investigación, es por esto que se presenta a continuación un detalle de los resultados de las entrevistas a los responsables claves de todo el proceso contable-financiero de la empresa, en cada uno de los tres procesos críticos antes indicados.

CUADRO 4. 2 Resultados de entrevistas de ciclo contable “ventas – cuentas por cobrar – ingresos de efectivo”

Pregunta	Respuesta	Entrevistado
¿Cómo se asegura que los cobros realizados por transferencias automáticas se registren de forma íntegra y correcta?	Hacemos conciliaciones bancarias, sin embargo mantenemos partidas conciliatorias de más de un año por un monto superior a los USD\$5,000.	Contador – Tesorero
¿Cómo se asegura que los cobros realizados se depositan de forma íntegra y oportuna en las cuentas de bancos y que corresponden a cobros válidos de cartera?	Como mantenemos un número de clientes limitados, es más fácil hacer un seguimiento al estado de la cartera, sabemos que los registros están al día porque no hemos tenido reclamos de nuestros	Tesorero



	clientes	
¿Cómo se asegura que todas las recaudaciones son correctamente contabilizadas?	Manejamos unos archivos en Excel que nos permiten darle seguimiento a lo que finalmente dejamos registrado en el estado financiero reportable. Hacemos una conciliación de los dos rubros al final del año.	Contador
¿Cómo se asegura que las cobranzas sean realizadas sobre el total de la cartera?	Mantenemos un plan de crédito, al final de la exportación toda la venta debe haber sido cancelada, pero se solicita un anticipo del 50% antes del embarque (lo cual nos sirve para asegurar el envío) el 25% restante cuando el producto es embarcado y el 25% con la confirmación de recepción del producto en el puerto de destino.	Tesorero
¿Cómo se asegura que los saldos de cuentas por cobrar se encuentran adecuados e íntegramente registrados en la contabilidad, sabiendo que no se maneja un sistema contable integrado?	Tenemos ese problema con el sistema, de hecho, no existe un sistema contable que nos permita estar seguros, lo único que podemos desarrollar son conciliaciones con los libros en Excel vs. lo finalmente reportado.	Contador - Tesorero

### Interpretación de los resultados de la entrevista

Con base en los señalamientos emitidos por el personal entrevistado se puede inferir que, los controles internos que opera EMPRESA ANÓNIMA S.A. para el ciclo contable de ventas – cuentas por cobrar – ingresos de efectivo, no son suficientemente efectivos para mitigar los riesgos relacionados a fraudes (interno – externo) y de segregación de funciones, principalmente por los siguientes factores:

- Carece de un sistema contable que le permita realizar registros de forma automática y que sobre los saldos se generen la gestión de cobros.
- No realizan seguimientos a partidas conciliatorias abiertas por periodos de tiempo extensivos.

- No puede asegurar que las recaudaciones sean registradas considerando la integridad y validez de los montos.

CUADRO 4. 3 Resultados de entrevistas de ciclo contable “compras - cuentas por pagar - desembolsos de efectivo”

Pregunta	Respuesta	Entrevistado
¿Cómo se asegura que los desembolsos de efectivo son registrados en los periodos y por conceptos correctos?	Básicamente, todos los desembolsos son firmados únicamente por la Gerente General, sin embargo, en caso de ausencia de ella, siempre tesorería mantiene un lote de cheques pre firmados para poder atender requerimientos puntuales, que son posteriormente autorizados por ella.	Contador
¿Cómo asegura que todos los pagos sean realizados bajo autorizaciones previas?	La forma básica de controlar las autorizaciones, es que la chequera cuenta con un solo firmante autorizado, por lo cual, para pagos se le solicita a la Gerencia General que formalice el pago con información de sustento adjunta.	Tesorero
¿Cómo se asegura que los valores pagados sean correctamente determinados?	La información de pago, siempre se genera en el área contable, tesorería es un intermediario que valida los cheques y la documentación sustentatoria para el pago.	Contador - Tesorero
¿Cómo se asegura que los pagos sean correctamente registrados?	Se realiza conciliaciones bancarias y se valida que el saldo de la cuenta por pagar sea acorde a la información suministrada por los proveedores.	Contador
¿Cómo se asegura que las compras están autorizadas previo a la ejecución de las mismas? ¿Qué clase de documentación soporte guardan al respecto?	Existe una "orden de compra" la cual es un documento interno que manejamos y que debe estar previamente aprobado sin importar el monto de la compra. El sustento para el pago justamente es esta orden de compra aprobada.	Contador
¿Cómo asegura que no existen conflictos de intereses al momento de elegir un proveedor?	La persona encargada de negociar con los proveedores solicita una aprobación de la gerencia general.	Gerente General

¿Cómo garantiza que las facturas de proveedores reflejan adecuadamente precios, cantidades y cálculos?	Se hace un recalcu sobre una muestra, o se ve cuando existe una alteración en el documento o una inconsistencia.	Contador
¿Cómo garantiza que no haya compras ficticias, fraccionadas o duplicadas?	Solo podemos hablar por las ficticias, toda compra siempre debe tener el pedido asociado.	Gerente General

### **Interpretación de los resultados de la entrevista**

Con base en los señalamientos emitidos por el personal entrevistado se puede inferir que, los controles internos que opera EMPRESA ANÓNIMA S.A. para el ciclo contable de compras – cuentas por pagar – desembolsos de efectivo, no aseguran de forma razonable la generación de información financiera correcta, la salvaguardia de los activos y la eficiencia y eficacia de las operaciones, principalmente por:

- No se puede asegurar que los registros de desembolsos sean registrados por los montos y en las fechas correspondientes.
- No se puede obtener evidencia contundente de que las compras sean autorizadas.
- No se puede evidenciar un proceso de selección de proveedores que mitigue riesgos de conflictos de intereses.
- No se puede asegurar que las compras sean realizadas por los valores / cantidades correctas.

CUADRO 4. 4 Resultados de entrevistas de ciclo contable “cierre de estados financieros”

Pregunta	Respuesta	Entrevistado
----------	-----------	--------------

¿Cómo se asegura que todos los registros sean adecuadamente reflejados íntegramente en los estados financieros?	Solo se puede realizar una conciliación entre la información macro que llevamos en Excel vs. la información recopilada por los asesores contables. Dato importante es que los registros tributarios deben cuadrar al menos con las actividades específicas como son compras y ventas.	Contador
¿Cómo garantiza que no se registren transacciones no autorizadas?	No podemos asegurarlo, ya que el manejo del software en el que se consolida la información financiera no es de manejo de EMPRESA ANÓNIMA S.A.	Contador
¿Cómo se asegura que todos los saldos de las cuentas son presentados de acuerdo a los PCGA e IFRS?	Esto es responsabilidad del asesor contable. Nosotros seguimos los lineamientos que él nos designe.	Contador
¿Cómo se asegura que no se realicen modificaciones o eliminaciones sobre las transacciones que ha tenido la empresa, considerando la falta de un sistema contable propio?	No podemos asegurarlo, ya que el manejo del software en el que se consolida la información financiera no es de manejo de EMPRESA ANÓNIMA S.A.	Contador

### **Interpretación de los resultados de la entrevista**

Con base en los señalamientos emitidos por el personal entrevistado se puede inferir que, los controles internos que opera EMPRESA ANÓNIMA S.A. para el ciclo contable de cierre de estados financieros, no han sido correctamente diseñados / implementados / comunicados, con lo que no se puede asegurar que la información presentada en los estados financieros muestre información razonable, principalmente por:

- La deficiencia en cuanto a mantener un sistema contable propio que permita realizar los registros contables en los momentos en que se ejecuten las transacciones.
- La información es manipulada por un externo que no cuenta con el suficiente detalle de la operación, lo cual provocaría la inclusión o exclusión de registros no autorizados.

## Evaluación del ambiente general de control interno

Una vez se tiene un entendimiento más claro de las operaciones de EMPRESA ANÓNIMA S.A., se puede proceder al análisis del ambiente de control interno financiero de la empresa, con el objetivo de identificar los riesgos significativos, inherentes o de fraude, así también de los controles implementados. Para realizar este análisis se ha utilizado la metodología de COSO – ERM, la cual fue expuesta en el marco referencial de este documento.

CUADRO 4. 5 Evaluación del ambiente de control interno

Componente de ambiente de control	Consideraciones	Nivel	Calificación	Promedio
<b>Ambiente de control</b>	Comportamiento de los administradores de la empresa	Moderado	2	<b>2 (Moderado)</b>
	Conciencia de la importancia del control interno	Moderado	2	
	Compromiso de la administración	Bajo	1	
	Participación de la administración en el gobierno corporativo	Moderado	2	
	Estructura organizacional, asignación autoridad y responsabilidad	Bajo	1	
<b>Establecimiento de Objetivos</b>	Aversión al riesgo por parte de la administración	Alta	3	<b>2 (Moderado)</b>
	Niveles de riesgo que la empresa está preparada a asumir	Moderado	2	
	Disposición de la empresa para aceptar nuevos riesgos	Moderado	2	

	Nivel de capital o utilidades que la empresa está dispuesta a arriesgar	Bajo	1	
	Riesgos que la empresa no está preparada para aceptar	Alta	3	
<b>Identificación de eventos</b>	Metodologías de identificación de eventos	Bajo	1	<b>1 (Bajo)</b>
	Análisis de flujos de procesos y segregación de funciones	Bajo	1	
	Identificar los principales indicadores de alarma	Moderado	2	
	Seguimiento de eventos que originaron pérdidas	Bajo	1	
<b>Evaluación de riesgos</b>	Relacionar los eventos que pueden afectar los objetivos organizacionales	Bajo	1	<b>1 (Bajo)</b>
	Análisis de riesgos internos (control y fraude)	Bajo	1	
	Análisis de riesgos externos (inherentes y del negocio)	Bajo	1	
	Administración de riesgos	Bajo	1	
<b>Respuesta al riesgo</b>	Evitar el riesgo	Moderado	2	<b>1 (Bajo)</b>
	Distribuir el riesgo	Bajo	1	
	Mitigar el riesgo	Bajo	1	
	Aceptar el riesgo	Moderado	2	
	Costos y beneficios de las respuestas al riesgo	Bajo	1	
<b>Actividades de control</b>	Análisis de políticas y procedimientos de la compañía	Bajo	1	<b>1 (Bajo)</b>
	Análisis de segregación de funciones	Bajo	1	
	Análisis de salvaguarda de activos y autorización de	Bajo	1	

	transacciones			
	Análisis de la función del departamento de Auditoría Interna	Nulo	0	
	Seguimiento a las recomendaciones de auditores	Nulo	0	
<b>Información y comunicación</b>	Análisis de infraestructura de comunicación interna de la empresa	Bajo	1	<b>1 (Bajo)</b>
	Análisis de la infraestructura de reportes financieros internos	Bajo	1	
	Análisis de la infraestructura de reportes financieros externos	Moderado	2	
<b>Supervisión y monitoreo</b>	Revisión de los procesos de monitoreo de la Gerencia	Bajo	1	<b>1 (Bajo)</b>
	Análisis de la revisión y control por parte de la casa matriz	Moderado	2	
	Análisis de la revisión y control por parte de entidades de control	Bajo	1	

**Fuente:** (Personal Gerencial, 2012)

### **Evaluación del ambiente de control interno financiero**

Para este análisis se han identificado seis riesgos relacionados a un potencial impacto financiero, estos son:

CUADRO 4. 6 Identificación de riesgos financieros significativos

Riesgos de impacto financiero	Probabilidad	Impacto	Tipo de riesgo
Cambios tecnológicos en la industria pueden causar deterioro en el valor de los activos fijos, intangibles e inventarios de la empresa	Bajo	Grave	Riesgo de negocio
La empresa no cuenta con un sistema de registro e información contable	Alto	Grave	Riesgo de negocio
Al no contar con sistema contable, la administración financiera recae en manos de personal extraño a los propietarios	Muy alto	Grave	Riesgo de fraude
Inestabilidad de la economía del país	Alto	Grave	Riesgo Inherente
Pérdida de clientes claves lo que puede detonar en una merma de la estabilidad financiera por ingresos no percibidos	Alto	Grave	Riesgo de negocio
Perdida de proveedores claves debido a la competencia de exportadores / comercializadores de productos, lo cual no permitan satisfacer la demanda ya pactada en el exterior	Alto	Grave	Riesgo de negocio
Los rubros de ventas anuales empiezan a ser considerables lo cual iniciaría procesos de revisión fiscal más exhaustivos que la empresa no está preparada para administrar	Alto	Moderada	Riesgo Inherente

Fuente: (Personal Gerencial, 2012)

### Conclusiones de la evaluación del control interno

Una vez realizada la evaluación del control interno general y enfocándonos en los resultados de la evaluación del control interno financiero (Cuadro 4.5 y 4.6 respectivamente), con base en los componentes de COSO – ERM, se puede concluir que la empresa a pesar de contar en la gerencia con profesionales preparados en las áreas claves del negocio, no cuenta con una cultura de control adecuada que le permita realizar un monitoreo sobre los riesgos principales a los



que se enfrenta, en especial considerando el crecimiento exponencial en los volúmenes de ventas alcanzados en los últimos dos años.

Debido al crecimiento desordenado que ha logrado tener, EMPRESA ANÓNIMA S.A. no cuenta con políticas, procesos y procedimientos formales y claros que brinden no solo a la administración, sino a todos los colaboradores de la empresa, un marco de referencia sobre el cual poder actuar.

Así también es claro que la empresa, no tiene establecido un catálogo de controles administrativos, financieros, contables o tecnológicos necesarios para administrar sus procesos.

Uno de los puntos críticos a resaltar, es la falta de un sistema contable que permita a la administración contar con información financiera oportuna, objetiva, relevante y consistente para la toma de decisiones, realizar la presentación de información a entidades de control gubernamental y reportar el estado financiero a su casa matriz.

Con base en lo anterior se puede concluir que, EMPRESA ANÓNIMA S.A. no cuenta con un ambiente de control interno efectivo, con sistemas, procesos y procedimientos que le permitan la eficiente administración del negocio y un proceso formal de administración integral de riesgos para identificar, medir, controlar y monitorear las exposiciones al riesgo.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE PLAN**

El plan de control interno propuesto tiene como fin mejorar la estructura administrativa y financiera contable, por lo que es de vital importancia para el correcto funcionamiento de EMPRESA ANÓNIMA S.A., ya que le permite contar con un mecanismo de gestión con bases

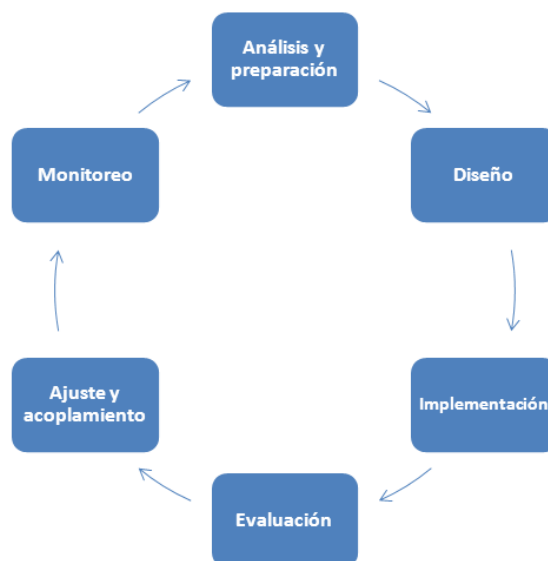
estructuradas para lograr los objetivos empresariales, en especial maximizar su rentabilidad.

Este plan de control interno es en sí, un plan de administración aplicable a EMPRESA ANÓNIMA S.A., el cual debe ser complementado o integrado con manuales y reglamentos que permitan que las gestiones administrativas y contables financieras se lleven a cabo bajo normas, reglas y procedimientos claramente definidos que le permitan a la administración contar con recursos necesarios para dar respuestas oportunas a ciertas eventualidades del negocio, evitando así el desperdicio de recursos.

### **Etapas para la implementación de un sistema de control interno**

La implementación del sistema de control interno debe ser llevada a cabo con todo el cuidado profesional que un proyecto requiere, por lo tanto, se va a definir las etapas requeridas para su ejecución.

GRÁFICO 5. 1 Etapas para implementación del sistema de control interno



**Fuente:** (Responsables tesis, 2012)

## Análisis y preparación

Durante la etapa de análisis y preparación la empresa deberá definir los riesgos estratégicos que están en alcance del sistema interno de controles, con base en esto se deberá realizar la definición de los ciclos contables a monitorear, evaluar los requerimientos para la implementación tanto en términos recursos humanos como económicos que permitan una implementación exitosa.

Es importante indicar que a pesar de que todos los ciclos contables-financieros son relevantes para contar con un ambiente de control eficiente, la empresa deberá ir aumentando su alcance a medida en que se llegue a un nivel de madurez de control interno el cual puede estar visualizado en la etapa de monitoreo del ambiente de control.

Definición de alcance del sistema de control interno con base en riesgos financieros de EMPRESA ANÓNIMA S.A.

Con base en la evaluación de riesgos financieros estratégicos (los cuales tienen una repercusión en la consecución de los objetivos del negocio), se procede a hacer una identificación de los ciclos contables que se ven impactados de forma directa.

CUADRO 5. 1 Análisis de riesgos estratégicos con impacto financiero y enfoque de mitigación

Riesgos de impacto financiero	Probabilidad	Impacto	Enfoque
Cambios tecnológicos en la industria pueden causar deterioro en el valor de los activos fijos, intangibles e inventarios de la empresa	Bajo	Alto	Riesgo estratégico que debe ser manejado desde la perspectiva de controles estratégicos – No aplicable al plan de control interno financiero
La empresa no cuenta con un sistema de registro e información contable	Alto	Alto	Riesgo de negocio que afecta todos los ciclos contables.

Al no contar con sistema contable, la administración financiera recae en manos de personal extraño a los propietarios	Muy alto	Alto	Enfoque sobre los ciclos contables:  1) Ingresos de Efectivo 2) Desembolso de efectivo 3) Ciclo de información financiera
Inestabilidad de la economía del país	Alto	Alto	Riesgo estratégico que debe ser manejado desde la perspectiva de controles estratégicos – No aplicable al plan de control interno financiero
Pérdida de clientes claves lo que puede detonar en una merma de la estabilidad financiera por ingresos no percibidos.	Alto	Alto	Riesgo de negocio que está relacionado al ciclo contable de ingresos de efectivo.
Perdida de proveedores claves debido a la competencia de exportadores / comercializadores de productos, lo cual no permitan satisfacer la demanda ya pactada en el exterior.	Alto	Alto	Riesgo de negocio que está relacionado al ciclo contable de desembolsos de efectivo.
Los rubros de ventas anuales empiezan a ser considerables lo cual iniciaría procesos de revisión fiscal más exhaustivos que la empresa no está preparada para administrar.	Alto	Medio	Riesgo de negocio que afecta todos los ciclos contables.

### **Determinación de los procesos financieros críticos**

Otro de los puntos clave que se debe considerar para la adecuada selección de ciclos contables financieros a enfocarse, es la importancia de tener un conocimiento pleno de la estructura y procesos de la compañía, con base en esto podemos definir que los procesos críticos y fundamentales de EMPRESA ANÓNIMA S.A. en la administración financiera y que guardan relación con el análisis de riesgos estratégicos,

están alrededor de cinco macro procesos, los cuales para efectos de una gestión adecuada los vamos a dividir así:

CUADRO 5. 2 Clasificación de ciclos de negocio

Macro procesos	Descripción	Principales funciones
Ingreso de efectivo	Venta de bienes / servicios a terceros a cambio de dinero	Facturación
		Exportaciones
		Cuentas por cobrar - cobranza
		Ingresos de efectivo
		Determinación del costo de ventas
Desembolso de efectivo	Adquisición de activos, mano de obra, servicios y materiales a cambio de efectivo	Selección de proveedores
		Solicitudes de compra
		Recepción de mercancías
		Registro y control de cuentas por pagar
		Desembolso de efectivo
Tesorería	Manejo de fondos de la empresa, registro de ingresos, egresos, distribución del efectivo, inversiones, etc.	Relación con entidades financieras
		Relación con accionistas
		Administración de inversiones y financiamiento
		Custodia física del efectivo
		Administración de riesgo cambiario
		Administración de seguros
Producción	Consiste en la transformación de activos en bienes / servicios para la venta	Contabilidad de costos
		Análisis de variaciones de producción
		Administración de inventarios
		Contabilidad de inmuebles
Ciclo de información financiera	Preparación de estados financieros que resumen el resultado de las actividades del negocio a una fecha determinada	Registros contables
		Preparación de informes financieros
		Declaraciones de impuestos
		Preparación de informes tributarios
		Cronograma y programación de cierres contables

Fuente: (Juan Madariaga, 2004)

Es importante que para la gestión del ambiente de control, se conozca claramente la clasificación de los procesos en:

1. Rutinarios: que se presentan diariamente y son habituales a las operaciones de la empresa.
2. No rutinarios: Que se presentan eventualmente en las operaciones.
3. De estimación: En el cual, básicamente se involucra el criterio y la razonabilidad de la gerencia.

Para un manejo consolidado y de fácil entendimiento de la administración y responsables de implementar este plan, procederemos a unificar los ciclos de negocio en seis grupos:

Ciclo de Ingresos de Efectivo: Relacionado a procesos de ventas, generación de ingresos, incluyendo el proceso de cobros y administración de cartera.

Ciclo de Egresos: Relacionado a procesos de desembolsos de efectivo en el cual principalmente encontramos el proceso de administración de compras y pagos a proveedores.

Ciclo de Nómina: Relacionado al proceso de cálculo de sueldos, salarios y beneficios sociales de los colaboradores de la empresa.

Ciclo de Planeación Financiera: Relacionado a todo el proceso de presupuesto y control presupuestal, esto es, proyección de estados financieros con base en las estimaciones de ventas, rentabilidad, costos y gastos tanto operacionales, administrativos, etc.

Ciclo de Producción: Relacionado principalmente con el proceso de conversión de materias primas a productos terminados para la venta, traducidos a términos financieros como cálculos del costo de ventas y control del inventario.

Ciclo de Información Financiera o Cierre de Estados Financieros: Relacionado con el proceso de contabilización y cierre de estados financieros para su correspondiente presentación a grupos de interés, de orden interno como externo.

Finalmente, considerando la evaluación de riesgos estratégicos y seleccionando a los que guardan relación directa con los ciclos contables / financieros antes descritos, se procederá a hacer una ponderación mediante el nivel de riesgo, lo cual servirá para enfocar la implementación en aquellos en los que el nivel de importancia sea superior.

CUADRO 5. 3 Ponderación del riesgo de los ciclos de negocio

Riesgos de impacto financiero	Impacto	Ciclo de ventas - cuentas por cobrar - ingresos de efectivo	Ciclo de compras - cuentas por pagar - desembolsos de efectivo	Ciclo de nómina	Ciclo de planeación financiera	Ciclo de producción	Ciclo de información financiera
La empresa no cuenta con un sistema de registro e información contable	Alto	3	3	3	3	3	3
Al no contar con sistema contable, la administración financiera recae en manos de personal extraño a los propietarios	Alto	3	3				3
Pérdida de clientes claves lo que puede detonar en una merma de la estabilidad financiera por ingresos no percibidos.	Alto	3					
Perdida de proveedores claves debido a la competencia de exportadores / comercializadores de productos, lo cual no permitan satisfacer la demanda ya pactada en el exterior.	Alto		3				
Los rubros de ventas anuales empiezan a ser considerables lo cual iniciaría procesos de revisión fiscal más exhaustivos que la empresa no está preparada para administrar.	Medio	2	2	2	2	2	2
<b>Total</b>		<b>11</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Fuente: (Ana Fernandez-Laviada, 2007)

Como resultado de este ejercicio se evidencia que los ciclos contables – financieros sobre los cuales EMPRESA ANÓNIMA S.A. deberá enfocar su esfuerzo serían tres, ciclo de ingresos, egresos y de información financiera que son los que mayor puntaje obtuvieron en la ponderación realizada.

### **Requerimientos para implementación del plan**

Una vez aclarado el alcance del plan, es necesario que se definan los requerimientos básicos para garantizar una implementación exitosa, en este análisis es importante hacer una revisión de aspectos logísticos, administrativos, de manejo del cambio y finalmente recursos económicos. Dentro de los principales puntos a considerar están:

**Administración del cambio:** Al ser conscientes de que todo cambio genera una resistencia, es importante que la administración sea una de las principales involucradas y comprometidas en el proceso de implementación, tanto de qué como del cómo, esto permitirá que los colaboradores de la empresa respondan de forma similar a los retos que se les pone, en especial a contar con un marco regular como es un sistema de controles internos.

**Capacidades y conocimientos:** A pesar de que se ha hecho énfasis, en que el control es una actividad inherente a los procesos y que es de responsabilidad de todos los integrantes de una organización, debemos ser conscientes de que la cultura de control interno en las organizaciones del Ecuador aún se encuentran en etapas de inmadurez, por lo cual se requiere brindar a los colaboradores claves (dueños de ejecución de controles) las herramientas necesarias para que puedan ejecutar esta actividad. Esto se traduce en charlas presenciales o virtuales en las cuales puedan adquirir conocimientos en cuanto a riesgos y controles financieros y operacionales.



Recursos humanos: Dentro de esta categoría es primordial considerar el tiempo de los dueños de procesos y controles, no solo para la ejecución de los controles, ya que estos deben ser parte inherente del proceso, sino como participantes de las actividades de implementación, entre las cuales están las implementaciones prácticas de las definiciones teóricas realizadas. Adicional a esto, la empresa deberá considerar una asesoría en caso de requerir especificaciones adicionales sobre esta propuesta.

### Impacto económico de la propuesta

Es relevante que desde la etapa de análisis y preparación se defina un presupuesto que permita medir el éxito o fracaso de la implementación del sistema de control interno, para esto es necesario que se exprese en términos económicos los factores requeridos anteriormente.

CUADRO 5. 4 Evaluación del impacto económico de implementación de propuesta

Factores	USD \$	Justificación
Administración del cambio	-	No requiere inversión económica
Capacidades y conocimientos	USD \$500	Capacitaciones sobre control interno
Recursos humanos	USD \$500	Asesoría de implementación (potencial)
	USD \$600	100 Horas de capacitación e implementación
<b>Total de recursos económicos</b>	<b>USD \$1,600</b>	

Fuente: (Juan Madariaga, 2004)

### Diseño

Una vez analizado el alcance y enfoque a utilizar, además de haber definido los recursos necesarios para la implementación, es el momento de diseñar la estructura de control interno que se espera

pueda ayudar a la compañía a mejorar su rentabilidad. Con este propósito plantearemos el desarrollo en tres consideraciones principales:

- Matrices de control sobre los ciclos contables – financieros identificados como críticos
- Recomendaciones generales para el mejoramiento del ambiente de control
- Características básicas en políticas y procedimientos financieros

### Matrices de controles financieros

De acuerdo al enfoque utilizado para determinar los ciclos contables – financieros críticos, la propuesta de controles mínimos requeridos es:

CUADRO 5. 5 Matriz de controles - Ciclo contable de Ventas / Cuentas por Cobrar / Ingresos de Efectivo

Control	Responsable	Tipo de control	Frecuencia	Nivel del riesgo asociado
Los estados de cuenta bancaria, con el detalle de los créditos procesados, es conciliado con los valores presentes en los registros contables.	Tesorero	Manual	Mensual	Medio
Se realiza un seguimiento oportuno a todas las partidas conciliatorias abiertas al final de cada mes, partidas mayores a 180 días deberán ser cerradas de acuerdo a las normas contables y tributarias vigentes.	Tesorero	Manual	Mensual	Medio
Anualmente, el departamento de contabilidad realizará confirmaciones bancarias y de cuentas por cobrar con la finalidad de identificar cualquier variación no evidenciada durante el proceso de registros.	Contador	Manual	Anual	Alto

Diariamente se valida que todos los cierres de caja se encuentren cuadrados y adecuadamente sustentados con los recibos bancarios.	Tesorero	Manual	Diario	Alto
Las provisiones de cuentas de dudosa recuperación, es realizada con base en la normativa contable y tributaria vigente, los excedentes que deban ser registrados deberán ser aprobados por la Gerencia General y dependiendo el importe, por la junta de accionistas.	Contador	Manual	Mensual / Anual	Medio

**CUADRO 5. 6 Matriz de controles - Ciclo contable de Compras –  
Cuentas por Pagar – Desembolsos de Efectivo**

<b>Control</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tipo de control</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel del riesgo asociado</b>
Toda solicitud de compra deberá ser aprobada por diversos niveles de autorización, de acuerdo a la política interna de compras definida para tal fin.	Líder de compras	Manual	Más que diario	Alto
En caso de compras de bienes o servicios no recurrentes, se deberá realizar un proceso de licitación/concurso para seleccionar al mejor postor.	Líder de compras	Manual	Eventual	Alto
Toda compra de artículos recurrentes deberá ser atendida únicamente por proveedores autorizados previamente por la gerencia general.	Líder de compras	Manual	Eventual	Medio
La orden de compra aprobada más los documentos de recepción del bien / servicio serán la única evidencia para considerar que el bien/servicio ha sido entregado en su total satisfacción y por lo tanto será el sustento para el proceso de pago a proveedores.	Contador	Manual	Eventual	Alto

Todo documento de pedido de compras y/o documento de recepción de bienes/servicios deberá estar en un formulario pre impreso y provisto por la empresa.	Contador	Manual	Eventual	Medio
Todas las facturas de proveedores son validadas en cuanto a su cumplimiento de requisitos legales.	Contador	Manual	Eventual	Medio
Una muestra de facturas es analizada en cuanto al cálculo de valores y cantidades expresada en la misma y esta es cotejada con los documentos de recepción de bienes y servicios.	Contador	Manual	Eventual	Medio
Una conciliación entre los saldos reflejados en el estado financiero provisto por el sistema del consultor contable vs. el saldo reflejado en el mayor que maneja el área financiera en hojas de cálculo simple.	Contador	Manual	Mensual	Medio
Todo comprobante de pago es aprobado y autorizado tanto por el solicitando del bien/servicio como por la Gerencia General	Tesorero	Manual	Semanal	Medio
Toda corrida de pagos es generada una vez, se ha realizado la validación de saldos y flujo de caja.	Tesorero	Manual	Semanal	Medio
Todo cheque manual, deberá contener una firma conjunta de aprobación.	Tesorero	Manual	Más que diario	Alto
En cuanto el proveedor se decida a retirar sus cheques, este deberá firmar el comprobante de pago como evidencia del mismo.	Tesorero	Manual	Más que diario	Bajo
Se realizan conciliaciones bancarias en la cual se hace seguimiento a las partidas conciliatorias antiguas.	Tesorero	Manual	Mensual	Medio

**CUADRO 5. 7 Matriz de controles - Ciclo contable de Cierre de Estados  
Financieros**

<b>Control</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tipo de control</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Nivel del riesgo asociado</b>
Al finalizar cada periodo contable, el contador interno realiza una conciliación entre los saldos reportados en los estados financieros provistos por el consultor de contabilidad y los valores reflejados en los movimientos de control en las hojas de cálculo electrónicas. Cualquier discrepancia es analizada y evaluada, buscando realizar ajustes en la fuente requerida.	Contador	Manual	Mensual / Anual	Medio
Al final de cada periodo, el contador interno revisará de forma íntegra los saldos reportados en el estado financiero emitido por el consultor, buscando inconsistencias que resulten del registro adicional o eliminación de transacciones no autorizadas por la empresa.	Contador	Manual	Mensual / Anual	Alto
El contador validará periódicamente que el sistema utilizado por el consultor al menos cumpla con los siguientes parámetros de control general: - Restringir registro de asientos en periodos cerrados. - No permitirá la duplicación de números de asientos de diario o de las cuentas contables. - Permitirá emitir un reporte el cual demuestre las modificaciones realizadas a asientos de diario ya asentados. - No permitirá el registro de asientos contables descuadrados (incumplimiento del principio de partida doble)	Contador	Semiautomático	Semestral	Alto
Mensualmente, se monitorea que se cumpla con el cronograma de cierre financiero previamente establecido.	Contador	Manual	Mensual / Anual	Medio

Una vez generados los estados financieros finales, el contador realizará revisiones analíticas con la finalidad de identificar variaciones importantes.	Contador	Manual	Mensual / Anual	Medio
---	----------	--------	-----------------	-------

## **Recomendaciones generales para el mejoramiento del ambiente de control interno financiero**

### Ciclo contable de Ventas – Cuentas por Cobrar – Ingresos de Efectivo

- 1) Es importante que la gerencia se preocupe por capacitar a su personal en cuanto a principios contables generalmente aceptados, con principal enfoque en perfeccionamiento en la elaboración de conciliaciones bancarias y así lograr un seguimiento de las partidas conciliatorias cuya antigüedad supere los 180 días.
  
- 2) Se debe realizar una revisión al detalle de las cuentas por cobrar, tanto a clientes nacionales como internacionales para lo cual se pueden apoyar en confirmaciones de cuentas por cobrar de estilo abiertas (i.e. solicitando la definición de los montos por cobrar a los clientes), además se debe realizar una solicitud de confirmación de fecha de últimos tres pagos realizados con la finalidad de validar las fechas de los registros contables e identificar cualquier tipo de malversaciones de fondos o abusos de confianza en la administración del efectivo.

### Ciclo contable de Compras – Cuentas por Pagar – Desembolsos de Efectivo

- 1) Definición de una política clara de compras, en la cual se establezcan los límites sobre los cuales la empresa desea realizar compras a proveedores sin necesidad de entrar en procesos de

licitación o concurso, estos casos deberían ser documentados y aprobados por la Gerencia General. Además es importante definir la forma de catalogar y seleccionar a un proveedor, evitando así las selecciones irrestrictas que podrían generar en conflictos de intereses.

- 2) Realizar confirmaciones de cuentas por pagar, al estilo de confirmación cerrada (i.e. solicitando confirmación del saldo de cuenta específico), así también solicitar el detalle de los últimos tres cobros realizados a la empresa, con la finalidad de cruzar las fechas en que estos han sido registrados en los estados financieros de EMPRESA ANÓNIMA S.A.
- 3) Definir un proceso formal para el pago a proveedores, mantener documentos pre impresos y pre numerados que permitan realizar una trazabilidad puntual sobre los desembolsos de efectivo.
- 4) Eliminar el procedimiento de firma única en las chequeras de la empresa, con la finalidad de poder controlar de forma más acertada los desembolsos mediante firmas conjuntas, teniendo así más responsabilidad y nivel de monitoreo al momento de ejecutar los pagos. Adicional, es altamente recomendable que se elimine la práctica de firmar lotes de cheques de forma anticipada.

#### Ciclo contable de Cierre de Estados Financieros

- 1) EMPRESA ANÓNIMA S.A. debe definir una política clara para el procesamiento de cierre de estados financieros, en el cual establezca claramente los roles y responsabilidades de cada una de las áreas de la empresa, las actividades preliminares requeridas y las fechas límites para entrega de información.

- 2) Se recomienda además la creación de un “listado de actividades” con el detalle de todos los procedimientos y actividades obligatorias que deben cumplirse previo al cierre contable.
- 3) Se deberá definir con el consultor contable, la mejor forma de cuadrar o conciliar los saldos contables reflejados en los estados financieros provistos por su herramienta contable, en comparación con los saldos de las tablas documentadas en hojas de cálculo electrónicas.
- 4) Realizar una comparación analítica de los saldos de estados financieros mensuales, tanto vertical como horizontal, que permita determinar de forma rápida las principales variaciones en los saldos contables, esto con la finalidad de poder dar seguimiento a los montos que excedan valores esperados.

## **Políticas y procedimientos – consideraciones generales**

### **Caja / bancos y caja chica**

#### Política

- Todos los depósitos relacionados a pagos de clientes serán completos, exactos e inmediatos.
- La caja chica obedecerá como máximo al 5% del total de la caja general y se evaluará si este monto es suficiente o excedido en relación a los movimientos regulares administrados con la misma.
- La caja chica se repondrá únicamente cuando el monto en efectivo llegue al 25% del total de la caja chica.
- Todo egreso de efectivo deberá constar de una autorización previa, manteniendo adjunta toda la información necesaria para justificar el desembolso realizado.



- Existirá una póliza de seguros que cubra al menos el 50% del total de dinero manejado por los empleados custodios de caja, el cual será cubierto por la empresa, la diferencia deberá ser asumida por el empleado directo.
- Toda diferencia negativa en los saldos de caja serán imputados al custodio de caja, los montos serán descontados de la nómina inmediata posterior a la fecha en que se identifique la inconsistencia.
- Las inconsistencias de caja (sobrantes o faltantes) serán considerados como irregularidades que deberán ser analizadas y por lo tanto se sancionará de acuerdo al reglamento interno.

#### Procedimiento

- Arqueos sorpresivos a la caja.
- Todo arqueo será documentado y aceptado por las partes.
- Todo ingreso de efectivo deberá ser administrado mediante comprobantes de ingresos pre-numerados.
- Las conciliaciones bancarias deberá ser desarrollada mensualmente o con mayor frecuencia dependiendo el volumen de movimiento de la cuenta.
- El dinero receiptado diariamente será salvaguardado en una caja fuerte la cual cuenta con los controles de accesos pertinentes.
- Las claves de la caja fuerte deberá actualizarse al menos una vez al semestre.

## Cuentas por cobrar – Administración de clientes

### Política

- Todo crédito deberá pasar por una evaluación de riesgos financieros de manera previa a la ejecución del mismo, el análisis deberá ser revisado y aprobado por el Gerente General de la empresa.
- En caso de que se gestione una cobranza con cheques sin fondos, todos los cargos relacionados a las multas y sanciones serán cobradas a los clientes.
- El tesorero es el único autorizado a realizar la gestión de cobranzas de la empresa, el mismo que tendrá que depositar de inmediato los valores en el banco.

### Procedimiento

- La facturación deberá ser realizada de manera adecuada, de tal forma que se garantice los cobros o créditos otorgados a los clientes mediante el uso de facturas pre-numeradas y autorizadas por las entidades regulatorias.
- Periódicamente se deberá realizar una confirmación por escrito de los valores pendientes de cobro.
- Mensualmente se deberá emitir un reporte de la actividad de cartera, con la finalidad de identificar a los clientes con mal comportamiento (morosidad).
- Mensualmente se deberá validar toda la documentación que ampare el saldo de cuenta por cobrar a clientes.
- La provisión de cuentas malas (incobrables) deberá acogerse a los límites expuestos por las entidades regulatorias.
- Para incobrables mayores a los admitidos por las entidades regulatorias, se deberá realizar un análisis y constataciones suficientes como para determinar la quiebra, liquidación o

insolvencia del cliente.

- Se realizarán todos los registros y afectaciones contables de acuerdo al debido cuidado profesional y a los principios contables generalmente aceptados.

### **Cuentas por pagar – Administración de compras y proveedores**

#### **Política**

- Todo pago será autorizado y documentado en forma escrita.
- Los pagos se realizarán en cheques cruzados y posfechados
- La empresa decidirá un día específico de la quincena en la cual se realizarán todos los pagos a proveedores.
- Toda factura de proveedor, por trazabilidad deberá ser sellada o perforada al momento del pago de tal forma que se pueda evidenciar que ya ha sido procesada.
- Las cuentas por pagar proveedores, serán abonadas de acuerdo al calendario interno de pagos (30, 60 o 90 días plazo).

#### **Procedimiento**

- En cada pago, se realizará una conciliación entre la orden de compra, factura y registro de ingreso de mercancía o recepción de servicio con lo cual se acepta la cuenta por pagar.
- Por control, se deberá llevar todos los registros de proveedores en un libro separado (mayor auxiliar).
- Mensualmente, se realizará una validación del mayor auxiliar vs. la cuenta reflejada en el estado financiero, en caso de diferencias se determinará la procedencia y procederá a ajustar.

- Semanalmente se evaluará las fechas de vencimiento, de tal manera que se cancele en las fechas adecuadas.

## **Compras**

### Política

- Todo adquisición deberá ser realizada mediante un proceso formal de compras y con documentos soportes.
- En caso de bienes de compra no recurrente, se deberá seleccionar a un proveedor dentro de una terna (proceso de licitación)
- Proveedores previamente seleccionados solo serán para compra de bienes o servicios de adquisición recurrente.

### Procedimiento

- Para controlar las compras, se llevará un registro de todas las recepciones de mercancías en formularios pre-numerados.
- La recepción de servicios, deberá ser validada por el Gerente General, quien validará la real aceptación del mismo.

## **Resultados financieros**

### Política

#### Ingresos

- Las ventas que se realizan a crédito o contado serán facturadas de forma inmediata.
- Los precios serán definidos con base al costo histórico más el

porcentaje de ganancia esperada, el precio deberá ser revisado y autorizado por el Gerente General.

- Toda estrategia que genere ingresos no operacionales deberá ser autorizada previamente por el Gerente General.

#### Gastos

- La compra de suministros de oficina se hará previo el análisis de existencias, de tal manera que solo se adquiera lo estrictamente necesario.
- Los servicios básicos se registrarán mensualmente con base en la factura o en la provisión estimada de acuerdo al consumo del mes anterior en caso de que no se reciba factura antes del cierre contable.
- Los valores de gastos fijos sobre los cuales se mantiene un contrato (ejemplo: arriendos, alícuotas, etc.) no requerirán de aprobaciones adicionales para su reconocimiento.

#### Procedimientos

##### Ingresos

- Todas las ventas, tanto a contado como crédito serán registradas de forma inmediata en los libros contables.
- Todo el respaldo de facturas emitidas será archivadas de forma cronológica y secuencial en su totalidad para casos de requerimientos legales.

##### Gastos

- Todos los gastos serán registrados en mayores auxiliares, de tal forma de que se pueda realizar análisis puntuales de los mismos.

- Todos los gastos deberán estar debidamente soportados por facturas legales.
- Los gastos que no presenten soporte deberán cumplir con la normativa legal / tributaria vigente y haber sido aprobados por el Gerente General.
- En todos los gastos se dejará constancia de los comprobantes de gastos administrativos realizados.

## **Implementación**

El paso más crítico al momento de llevar a la operación un plan de control interno de cualquier característica, sea este financiero, operativo, de producción, entre otros, es la implementación.

En esta etapa del proyecto, se deben aterrizar los conceptos claves en la organización y en los usuarios críticos, para lo cual es importante definir dos tipos de responsables:

Dueño o experto del proceso: Es el usuario / colaborador clave en la operación de los procesos financieros, no siempre va a ser el jefe del departamento, lo que se busca es identificar al colaborador idóneo en su conocimiento completo del proceso a detalle. La identificación del dueño o experto del proceso sirve para aclarar las dudas del proceso y para poder definir los verdaderos riesgos de la operación y las actividades de autocontrol definidas informalmente en la empresa.

Dueño del control: Usuario / colaborador responsable de ejecutar la actividad operativa del control y que por tanto debe estar consciente de que las actividades que realiza están enfocadas en el aseguramiento de los procesos, este usuario no es en todos los casos el jefe del

departamento, en muchas ocasiones será integrante subalterno de un equipo de trabajo.

Una vez definidos los responsables, es importante entrar en la etapa de concientización del ambiente de control para lo cual se deben realizar las siguientes actividades:

- Definición / explicación de procesos de negocio a ser impactados o en alcance del marco de control interno financiero.
- Validación de las matrices de riesgos / controles definidos para cada proceso de negocio.
- Definición del dueño del proceso y del dueño del control.
- Capacitación en actividades de ejecución operativa de los controles.
- Seguimiento a la ejecución de las actividades de control durante los dos primeros meses, posteriores a la definición.

### **Evaluación**

La etapa de evaluación, tiene como meta, determinar en qué medida se están cumpliendo las expectativas planificadas y definidas en el plan de control interno financiero, es también un referente concreto para analizar el funcionamiento y los procesos internos de la empresa y así buscar la organización y definir responsabilidades.

La evaluación brinda una retroalimentación sobre como la organización está asimilando el proceso de definición formal de todos los controles internos financieros, por lo cual es de mucha importancia que esta actividad sea desarrollada en tiempos prudenciales posteriores a la implementación (no más de 2 meses posterior al acompañamiento realizado durante la implementación) ya que esta es la única forma de darle seguimiento oportuno y poder definir acciones de rectificación en caso sea necesario.

Los resultados de esta etapa son claves para la toma de decisiones en cuanto al alcance de la implementación realizada, establecer metas y definir acciones futuras que garanticen el avance en un proceso de mejoramiento coherente, pertinente y sostenible.

Los resultados obtenidos del proceso de evaluación, se podrían categorizar en:

- Cambio en los flujos de procesos de negocios
- Cambio en los riesgos identificados (aumento o disminución del alcance requerido)
- Poca aplicabilidad de los controles definidos
- Poco conocimiento de las actividades de control
- Bajo interés en la ejecución de las actividades de control

Como se puede analizar, de esta categorización de resultados, la evaluación debe estar enfocada a impulsar el mejoramiento continuo ya que debe generar compromiso de parte de todos los actores del plan de control interno financiero, quienes deberán también ver la necesidad de implementar mejoras de forma autónoma e independiente, en especial para resolver los dos últimos resultados (poco conocimiento o bajo interés en controles).

Esta actividad o paso dentro de la puesta en marcha del plan de control interno financiero, deberá ser muy clara, tanto en términos de tiempo como de alcance, de tal forma que no existan sorpresas entre los evaluados.

### **Ajuste y acoplamiento**

Dependiendo los resultados obtenidos en el proceso de evaluación, los casos fundamentales en los cuales se debe considerar realizar actividades de ajustes y/o acoplamiento son:



- Cambio en los flujos de procesos de negocios
- Cambio en los riesgos identificados (aumento o disminución del alcance requerido)
- Poca aplicabilidad de los controles definidos

Cambio en los flujos de procesos de negocios: se debe realizar una prueba de recorrido del proceso, en el cual se identifiquen los principales cambios al flujo del proceso y la identificación de riesgos potencialmente no identificados en el diseño preliminar, además de evaluar si todos los riesgos antes descritos aun guardan aplicabilidad al alcance actual.

Cambio en los riesgos identificados: No siempre el alcance definido en la teoría es suficiente para mitigar riesgos de operación, así tampoco es bueno decir que esfuerzos excesivos para controlar operaciones es una actividad correcta. Se debe tener una balanza entre el costo de operación de un control vs. la efectividad que este brinda a la hora de reducir los niveles de riesgos. En muchos de los casos, es importante identificar las oportunidades de mejora en término de tiempos, reduciendo la frecuencia de la actividad de control o reduciendo el nivel de reportes solicitados para dejar evidencia de la ejecución del control, siempre se debe tener un grado de flexibilidad en el momento de implementar un control operativo/financiero, siempre y cuando se deje formalizado el aspecto requerido.

Poca aplicabilidad de los controles definidos: Uno de los errores comunes al momento de diseñar controles es que muchos parten de hechos teóricos o filosóficos, de cómo debería operar un proceso financiero controlado y no realmente de la operación propia de la empresa, por lo cual al momento de su operatividad, los controles no guardan sentido con el proceso de negocio y por lo tanto dejan de ser “atractivos” para su operación. Este es el momento en que al igual que

en la primera categoría, se sugiere realizar una prueba de recorrido del proceso y definir el alcance y las actividades de control claves.

Durante la etapa de ajuste y acoplamiento, no es importante únicamente la redefinición del alcance o actividades operativas del control, sino que se le debe dar un mayor peso a las actividades de acompañamiento a la operación en la ejecución de las mismas, de tal forma que los impactos posteriores sean los menos posibles.

### **Monitoreo de la gestión del ambiente de control**

Con la finalidad de que el plan de control financiero brindado a EMPRESA ANÓNIMA S.A., sea de utilidad permanente, es importante brindar los lineamientos básicos necesarios para la identificación de riesgos y el monitoreo de la calidad de la gestión que permitan a la empresa saber los ajustes necesarios sobre su modelo de gestión de control interno.

La administración de la compañía deberá realizar al menos los siguientes pasos para la identificación de riesgos:

- 1) Definición clara de objetivos estratégicos para un periodo de tiempo determinado: se sugiere tener un plan de negocios a corto y mediano plazo que permita ir validando la estrategia de la empresa y que sea adaptado a los cambios requeridos por el mercado.
  
- 2) Identificación de riesgos: Identificar todas las situaciones que harían que EMPRESA ANÓNIMA S.A. no llegue a la consecución de sus objetivos estratégicos. En este ejercicio es importante que la empresa identifique los riesgos inherentes de la operación, esto

es, competencia, volatilidad del mercado, proveedores, seguridad de los clientes, etc.

- 3) Probabilidad de ocurrencia e impacto: Es importante definir qué tan probable es la materialización de los riesgos identificados anteriormente y cuál sería el impacto sobre las operaciones del EMPRESA ANÓNIMA S.A., esto es fundamental para poder tener un plan de acción que le permita actuar a la administración de forma inmediata.
- 4) Valoración del impacto: No solo es relevante identificar la probabilidad o el impacto en escalas convencionales de medición (i.e. alto, medio o bajo), sino que, cuantificar en términos monetarios el impacto que la materialización del riesgo puede generar, permite a la administración saber en qué enfocar sus recursos tanto monetarios como de capital humano desde las fases preventivas del control. Sin embargo, no siempre se tendrá información suficiente para un análisis monetario, por lo que la valoración podría llegar a ser únicamente cualitativa para lo cual se puede utilizar escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, así:

CUADRO 5. 8 Valoración del riesgo

		4	5	5
IMPACTO	Alto	4	5	5
	Medio	3	3	5
	Bajo	1	2	4
		Bajo	Medio	Alto
		FRECUENCIA O PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

Fuente: (SIGWEB, 2005)

- 5) Evaluación de la calidad de la gestión: Con la finalidad de identificar que tan eficaces son los controles establecidos por la administración, para mitigar los riesgos identificados. Mientras sean más eficientes los controles y la gestión de riesgos tienda a ser más proactiva, el indicador de riesgo inherente deberá ir disminuyendo. Se sugiere mantener la siguiente tabla para la evaluación de la efectividad de los controles:

CUADRO 5. 9 Valoración de la efectividad de los controles

Control	Efectividad
Ninguno	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	4
Destacado	5

**Fuente:** (Responsables tesis, 2012)

- 6) Calculo del riesgo residual: También conocido como riesgo neto, es el resultado de la relación entre el grado de manifestación del riesgo y la gestión de mitigación de riesgos establecido por la administración de la empresa. A partir del análisis de este dato, los administradores de EMPRESA ANÓNIMA S.A. podrán tomar decisiones sobre cómo debe continuar la empresa, es decir, mantener o no ciertas actividades, dependiendo del nivel de riesgo o incluso fortalecer los controles, robusteciendo los existente o adicionando nuevos. Estas decisiones deberán ser analizadas con base en una revisión costo – beneficio del mismo.

CUADRO 5. 10 Ejemplo de matriz de riesgos y control

Actividad I	Nivel de riesgo	Calidad de gestión			Riesgo residual (**)
		Tipo de medidas de control	Efectividad	Promedio (*)	
Riesgo inherente 1	5	Control 1	3	3.6	1.38
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 2	4	Control 1	5	4.25	0.94
		Control 2	5		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 3	4	Control 1	3	3.6	1.11
		Control 2	4		
		Control 3	4		
Riesgo inherente 4	3	Control 1	5	3.5	0.85
		Control 2	2		
<b>Perfil de riesgo (Riesgo residual total) (***)</b>					<b>1.07</b>

(\*) Promedio de los datos de efectividad

(\*\*) Resultado de la división entre nivel de riesgo / Promedio de efectividad

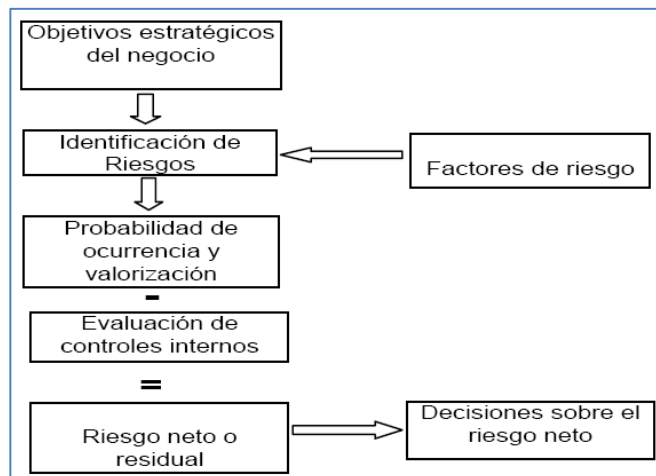
(\*\*\*) Promedio: Se considera un mismo peso de ponderación a los RI.

Fuente: (SIGWEB, 2005)

Es importante indicar que, la matriz sugerida tiene un enfoque cualitativo, por lo que el responsable de su desarrollo deberá ser una persona que cuente con la experiencia y conocimiento del negocio profundo, además de un buen juicio profesional y de valor, sin embargo, esto no excluye en su participación a todas las áreas de la empresa.

El flujo de proceso sugerido para la identificación y evaluación del riesgo de la empresa, es el siguiente:

GRÁFICO 5. 2 Fases de elaboración de una matriz de riesgo



Fuente: (SIGWEB, 2005)

Con la aplicación de esta metodología para evaluación del riesgo, EMPRESA ANÓNIMA S.A. se podría ver beneficiada en los siguientes aspectos:

- Identificar los procesos que requieren mayor cantidad de atención debido a su nivel de criticidad ante el riesgo.
- Utilizar eficiente de recursos aplicados a la supervisión, basados en los perfiles de riesgos de los procesos de la empresa.
- Permitir la acción inmediata e intervención oportuna
- Mantener al tanto a la administración sobre la evaluación del riesgo, mediante un mecanismo metodológico y estructurado.
- Promover una sólida gestión del riesgo en la empresa.
- Monitorear de forma continua los procesos claves.

### **Estimaciones financieras con propuesta de implementación del plan de control interno**

Para el análisis de rentabilidad de la empresa, se ha procedido a calcular el rendimiento mediante el método Dupont, el cual, como ya se indicó en el marco teórico, toma como base los indicadores de rendimiento sobre la inversión y el rendimiento sobre el capital, fusionando así el estado de resultados y el balance general en dos medidas sumarias de rentabilidad.

#### **Situación actual**

La compañía ha registrado grandes volúmenes de ventas en los últimos tres años, en especial durante el año 2011 en el que alcanzo ingresos por 16 millones de dólares, lo cual significó una rentabilidad del 27,94%, sin embargo en términos de nominales esto solo fue USD 432 mil. (Ver anexo de estados financieros y análisis de rentabilidad para los años 2009, 2010 y 2011)

CUADRO 5. 11 Rentabilidad sobre la inversión y Utilidades históricas

Año	Rendimiento sobre la inversión	Utilidad USD
2009	8,40%	50.310
2010	8,71%	122.685
2011	27,94%	431.283

Fuente: (Responsables tesis, 2012)

Con base en esta información, el cuestionamiento de la administración de la empresa es, si los márgenes de rentabilidad podrían haber mejorado de forma exponencial y haber obtenido resultados financieros mucho más gratificantes como el crecimiento del 64% en ventas (2011 vs. 2010), en especial si se considera que algunos costos/gastos en que incurre la empresa son de categorizados como fijo (i.e. no variarán a pesar del volumen de ventas que se logre obtener).

Sin duda, existen muchos factores que pueden provocar una mejoría o deterioro de los resultados financieros de la empresa, sin embargo para efectos de este trabajo nos enfocaremos en los factores relacionados a falta de control, estos factores fueron:

CUADRO 5. 12 Gastos relacionados a deficiencias de ambiente de control

Ciclo contable de Ventas / Cuentas por Cobrar / Ingresos de Efectivo

Debido a la falta de una adecuada conciliación bancaria, se cruzaron valores por cobrar a cliente A en relación a un pago realizado por cliente B, lo cual genero la falta de cobro al primer cliente.	USD 1,200
No se realizó un seguimiento adecuado a las cuentas por cobrar, lo que ocasionó pérdidas relacionadas a dos saldos por cobrar a clientes por conceptos de costos incurridos en la exportación de productos, los cuales para no afectar las relaciones con los clientes debieron ser clasificadas como incobrables.	USD 4,500

Un inadecuado cálculo de la provisión de cuentas incobrables, ocasionó que se deba reconocer un monto no deducible de impuestos.	USD 500
--	---------

Ciclo contable de Compras / Cuentas por Pagar / Desembolsos de Efectivo

Una compra vinculada (empresa de una amistad), aprobada únicamente por el ex Gerente de compras, ocasionó que la compañía incurriera en costos superiores de 0,02 centavos de dólar por cada uno de los sacos de empaque de producto, de acuerdo al reporte de compras, se adquirieron 500,000 sacos.	USD 10,000
Un servicio de consultoría para importación de maquinaria, cuyo costo fue "aprobado" por el gerente de compras, no contó con la documentación correspondiente para que el gasto sea respaldado.	USD 2,500
Luego de haber identificado las anomalías en las actividades del ex gerente de compras, se resolvió liquidar a este colaborador y no seguir un proceso de visto bueno o despido con causa justa. Esto representó una liquidación del colaborador por 3 años de servicio.	USD 9,200
La contratación de la construcción de uno de los galpones fue realizada de manera directa con un proveedor, no se realizó un proceso de licitación que habría ocasionado un ahorro de dinero aproximado de USD 3,000	USD 4,500
De acuerdo a reportes de ajustes en inventarios, por la inadecuada validación durante la recepción de los bienes ha generado pérdidas que la compañía ha debido asumir.	USD 1,200
Dos pagos realizados a proveedores que no habían cumplido con sus obligaciones (entregas totales de productos) fueron procesados por falta de comunicación entre el departamento de compras y el departamento financiero.	USD 5,300
Por error, se realizó una corrida de pagos en cheques por conceptos de nómina en el mes de junio del 2011 sin haber revisado el saldo de la cuenta bancaria, esto ocasionó que una cierta cantidad de cheques sean procesados y penalizados ocasionando una pérdida a la compañía.	USD 800



### Ciclo contable de Cierre de Estados Financieros

La falta de una adecuada conciliación de saldos entre libros mayores y los saldos reportados por los movimientos funcionales, han provocado ajustes en las cuentas de inventarios y costos de producción, lo cual debió ser asumido por la empresa.	USD 2,000
El incumplimiento en las fechas de presentación de los diferentes reportes de impuestos, ocasionaron multas e intereses por mora que debieron ser asumidos por la compañía.	USD 3,800

---

**Total de impacto financiero relacionado a puntos de control (USD)****45.500**

---

Como se puede evidenciar, el impacto económico durante el año 2011, relacionado a impactos del inadecuado ambiente de control asciende en al menos USD 45.500, este monto solo considera puntos conocidos o identificados directamente por la administración de la compañía, por lo que podemos asumir que lo más seguro es, que existan otros rubros que nunca han sido identificados y que hayan afectado la rentabilidad.

Considerando este valor, se hace una comparación de la rentabilidad reportada por la empresa vs la rentabilidad a la que potencialmente habría llegado si existiera una operación de controles mínimos propuesto.

GRÁFICO 5. 3 Análisis de la Rentabilidad (Método Du-Pont) – Año 2011

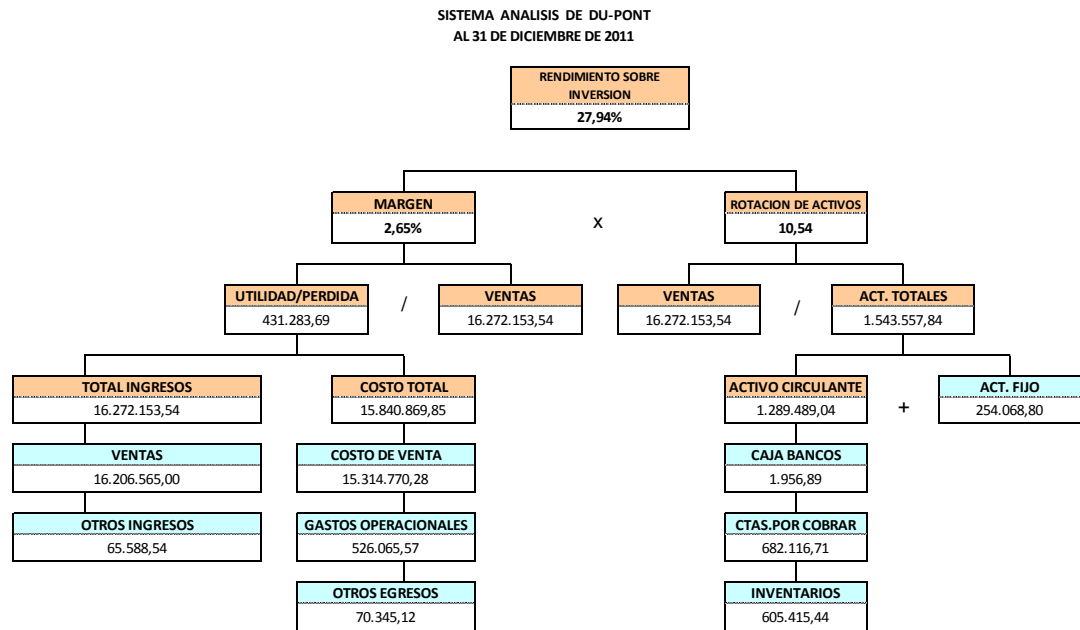
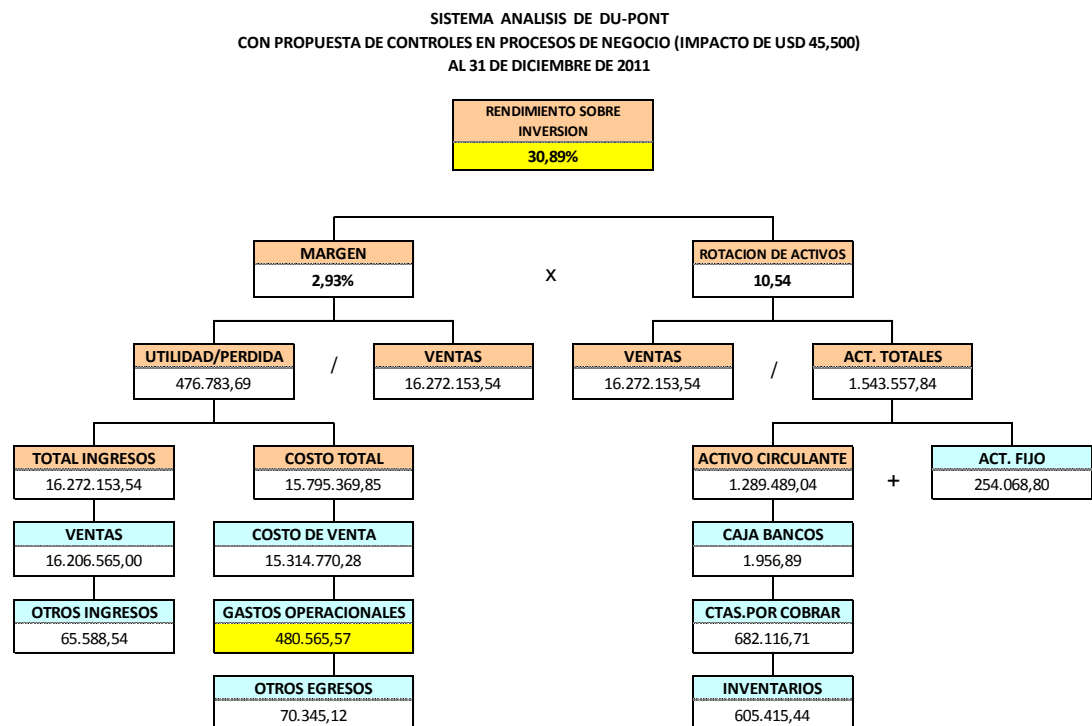


GRÁFICO 5. 4 Análisis de la Rentabilidad excluyendo gastos asociados a deficiencia en ambiente de control (Método Du-Pont)– Año 2011



Fuente: (Enrique Benjamin Franklin, 2007)

Realizando un recalcu de la rentabilidad aplicando el ahorro de los USD 45,500 la empresa habría sido 2,95% más rentable (pasando de 27,94% a 30,89%, lo cual en términos financieros es alentador, en especial si se considera que la inversión requerida para la implementación del plan de control propuesto es de tan solo USD 1,600.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Al finalizar con el desarrollo del presente trabajo, se han obtenido varias conclusiones que permitirán a continuación sugerir unas recomendaciones entorno a la implementación de un plan de control interno financiero. Es importante tener en cuenta que este capítulo presentará las posibles ideas que la administración podría utilizar para mejorar el ambiente de control interno y así mejorar la rentabilidad obtenida.

A continuación se detallan las conclusiones y recomendaciones:

#### **Conclusiones**

El presente proyecto de investigación tiene la justificación dada como problema, el cual es que Empresa Anónima S.A. no lleva en su organización, un proceso formal de control interno financiero, lo que ha provocado que no se pueda evitar o minimizar los gastos asociados a fraudes o malversaciones de recursos durante los últimos años, en especial durante el 2011 en el cual el impacto financiero conocido ascendió a USD 45,500.

Los resultados obtenidos mediante el análisis financiero realizado con base en la investigación de los casos de fraude / malversación de activos identificados independiente y previamente por la administración de la empresa, permite concluir de manera documentada que el entrar en un nuevo esquema de control, enfocado en al menos los tres ciclos financieros seleccionados para este trabajo, abriría la posibilidad de

mejorar relativamente la rentabilidad de la empresa en al menos un 2,95%, ayudando así a la empresa a mejorar los recursos financieros, mejorar su estatus en el mercado y evitar de manera razonable el fraude contable.

El presente documento de estudio, brinda una metodología clara para la implementación de un ambiente de control que da una empresa exportadora la posibilidad de administrar y controlar de mejor forma los recursos, enfocado principalmente en las potenciales malversaciones de los activos.

Finalmente, es importante considerar que el estudio realizado no enfocó su análisis en ciclos de negocio cuyos impactos podrían ser de carácter funcional o de proceso y no de alto impacto financiero, por lo que estos campos podrían quedar para un ejercicio posterior ya sea por parte de la administración de la empresa o de otro investigador. Un detalle de estos ciclos de negocio no considerados es:

- Administración de inventarios
- Proceso productivo
- Nómina y administración de personal
- Comercialización y publicidad

## **Recomendaciones**

Aplicar a corto/mediano plazo el plan de control interno financiero propuesto, para la mejora de las operaciones de Empresa Anónima S.A., considerando como primera etapa de la implementación los tres ciclos de negocios seleccionados para este análisis.

Considerar la realización de un proceso de auto concientización a todos los integrantes de la organización, sobre la importancia de la implementación del plan de control interno, haciendo partícipes activos a todas las personas encargadas de personal con cadena de reporte.

Realizar una capacitación formal sobre las nuevas formas de manejar los procesos financieros a todos los interventores del flujo de proceso, para que de esta manera, la empresa llegue a obtener certificados de calidad, no solo de producción sino de los procesos integrales del negocio.

Luego de un año de implementado el plan de control interno, realizar una evaluación o monitoreo que permita realizar los ajustes correspondientes buscando de esta forma “cerrar el círculo” en el proceso de una adecuada implementación de nuevos procesos de negocio.

A medida de que los resultados de la evaluación muestren un nivel de madurez suficiente se podrían ir realizando evaluaciones de los otros ciclos de negocio tanto de impacto financiero como de impacto operacional, con la finalidad de poder ampliar el marco de gobierno de la metodología de controles definida para la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA Y CITAS

- AFP. (12 de Septiembre de 2011). *EL Universo*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de EL Universo: <http://www.eluniverso.com/2011/09/12/1/1384/aceite-pescado-puede-bloquear-efectividad-quimioterapia.html>
- American Marketing Asociation. (15 de enero de 2009). <http://www.marketingpower.com/>. Recuperado el 20 de Agosto de 2011, de <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>
- Ana Fernandez-Laviada, 2. (2007). *Gestión del riesgo operacional de la teoría a su aplicación*. (U. Cantabria, Ed.)
- ANECACAO. (17 de Julio de 2011). <http://www.anecacao.com>. Recuperado el 17 de Julio de 2011, de <http://www.anecacao.com>: <http://www.anecacao.com/boletin2011.html>
- AP. (19 de Noviembre de 2011). *Primicia*. Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de Primicia: <http://www.primicia.com.ve/index.php/economia/item/6555-ecuador-incrementa-exportaciones-no-petroleras-a-china.html#startOfPageId6555>
- Auditool, 2. (2014). *Red de conocimientos de auditoría y control interno*. Obtenido de [http://auditool.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&catid=39:trip-deals&Itemid=56](http://auditool.org/index.php?option=com_content&view=article&id=290:el-informe-coso-i-y-ii&catid=39:trip-deals&Itemid=56)
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bligoo. (14 de Agosto de 2009). *egkafati.bligoo.com*. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de [egkafati.bligoo.com](http://egkafati.bligoo.com): <http://egkafati.bligoo.com/content/view/188190/Riesgos-financieros-en-instituciones-de-Microfinanzas.html>
- Calvo, D. 2. (9 de Junio de 2010). *Misfinanzasenlinea.com*. Obtenido de [http://www.deloitte.com/view/es\\_cr/cr/ac6a527757229210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_cr/cr/ac6a527757229210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm)
- César Bernal, 2. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- COSO. (2005). *Control interno: informe COSO*. Bogotá, D.C.: Esfer Editores Ltda.
- COSO ERM, 2. (2004). *COSO, Enterprise Risk Management Integrated Framework*. Obtenido de <http://www.coso.org/ERM-IntegratedFramework.htm>
- COSO ERM, 2. (2013). Obtenido de [http://www.coso.org/documents/COSO\\_ERM\\_ExecutiveSummaryspanish.pdf](http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf)
- COSO, 2. (2013). *Comite de Organizaciones de promotores y de la Comision treadway*. Obtenido de [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf)

- COSO-ERM 2, 2. (2006). *COSO ERM2 y el Papel Auditor Interno, I Congreso Auditoria Interna-IIA Colombia*. Obtenido de Comité de Organizaciones:  
<http://auditor2006.comunidadcoomeva.com/blog/uploads/1-PresentacinRafaelRuano-PriceWaterHouseCoopers-COSOII-ERMyelRoldelAuditorInterno.pdf>
- De Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros*. Mexico D.F.: Limusa.
- Diario Hoy. (29 de Abril de 2010). *www.hoy.com.ec*. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de *www.hoy.com.ec*: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/harina-de-pescado-un-balanceado-de-peso-405186.html>
- Egkafati. (s.f.). *Riesgos-financieros-en-instituciones-de-Microfinanzas*. Obtenido de <http://egkafati.bligoo.com/content/view/188190/Riesgos-financieros-en-instituciones-de-Microfinanzas.html>
- Empresa Anonima. (2012). Dpto Producción. Ecuador.
- Empresa Anonima. (2012). Fotos Bodegas. Ecuador.
- Empresa Anonima. (2012). Fotos Dpto Calidad. Ecuador.
- Enrique Benjamin Franklin, 2. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*. (P. Educación, Ed.)
- Enríquez, G. (2007). *Mapa de sabores 2007 del cacao*. Quito.
- Espinoza, J., Mite, F., Cedeño, S., Barriga, S., & Andino, J. (10 de Enero de 2010). *www.ipni.net*. Recuperado el 19 de Julio de 2011, de *www.ipni.net*:  
[http://www.ipni.net/ppiweb/ltamn.nsf/87cb8a98bf72572b8525693e0053ea70/4d2632349089a7d68525713f00534e89/\\$FILE/Manejo%20por%20Sitio%20Especifico.pdf](http://www.ipni.net/ppiweb/ltamn.nsf/87cb8a98bf72572b8525693e0053ea70/4d2632349089a7d68525713f00534e89/$FILE/Manejo%20por%20Sitio%20Especifico.pdf)
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Thomson.
- Ferré, J., & Ferré, J. (1997). *Los estudios de mercado. Cómo hacer un estudio de mercado de forma práctica*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ferrer, G. G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Ferro, J. (2011). *Investigación del Fraude Interno y Externo en el Ambito Corporativo( aseguradoras) e Institucional: en búsqueda de los porqué cuándo y cómo. referencia especial al arson y al tráfico ilícito de vehículos*. Alicante: Club Universitario.
- Festinger, L., & Katz, D. (1992). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Barcelona: Paidós.
- Gestiopolis. (24 de Junio de 2005). *www.gestiopolis.com*. Recuperado el 12 de Marzo de 2012, de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/adejecu.htm>



- Gestiopolis. (15 de Octubre de 2006). *www.gestiopolis1.com*. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de *www.gestiopolis1.com*: <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/riesgos-financieros-en-las-empresas.htm>
- Gestiopolis, 2. (Junio de 2005). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/fin/adejecu.htm>
- Gestiopolis, 2. (Octubre de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/fin/riesgos-financieros-en-las-empresas.htm>
- Gitman&Joehnk. (2005). *Fundamentos de inversión - Lawrence J. Gitman, Michael D. Joehnk*. Pearson Educacion.
- Gitman, L., & Joehnk, M. (2004). *Fundamentos de inversiones*. Madrid: Pearson Educacion .
- Hansen, D., & Mowen, M. (2003). *Administración de costos: contabilidad y control*. Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Harvard Bussiness school Publishing. (2007). *Crear un plan de negocios*. Santiago: Impact media comercial.
- hoy.com.ec*. (29 de Abril de 2010). Recuperado el 7 de Marzo de 2012, de *hoy.com.ec*: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/harina-de-pescado-un-balanceado-de-peso-405186.html>
- Ind, N. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad eficaces*. Madrid: Díaz De Santos.
- Indexmundi. (2 de 07 de 2011). <http://www.indexmundi.com>. Recuperado el 02 de 07 de 2011, de <http://www.indexmundi.com>: <http://www.indexmundi.com/commodities/?commodity=cocoa-beans&months=12>
- Infomipyme. (1 de Febrero de 2009). <http://www.infomipyme.com>. Recuperado el 17 de Julio de 2011, de <http://www.infomipyme.com>: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocio.htm>
- James, Horne, & Wachowicz. (2002). *Fundamentos de administración financiera - James C. Van Horne, John M. Wachowicz*. Pearson Educación.
- Jose Ferro, 2. (2011). Investigación del Fraude Interno y Externo en el Ambito corportivo (Aeguradoras). *Editorial Club Universitario*, pág. 23.
- Juan Madariaga, 2. (2004). Manual práctico de auditoria Finanzas y Contabilidad. En Deusto (Ed.).
- kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

- Lara, A. (2005). *Medición y control de riesgos financieros (Incluye riesgo de mercado y de crédito)* (3era ed.). Mexico DF: Limusa.
- Marketing Net . (2011). *Marketing Net* . Recuperado el 2011, de Marketing Net : <http://www.marketinet.com/>
- Misutu, G. (1993). *PSICOLOGÍA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA*. Madrid: Popular.
- Monografias. (Enero de 2002). *Monografias.com*. Obtenido de Planificacion y control financiero: <http://www.monografias.com/trabajos90/planificacion-y-control-financiero/planificacion-y-control-financiero.shtml>
- Nicholas, I. (1992). *La imagen corporativa: estrategias para desarrollar programas de identidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- NIRSA. (28 de Julio de 2011). <http://www.nirsa.com/harina.php>. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de <http://www.nirsa.com/harina.php>: <http://www.nirsa.com/harina.php>
- Otero & López. (1994). *Manual de Teoría de las Comunicaciones*. Madrid: CPU.
- Personal Gerencial, 2. (2012). Dpto Contabilidad, Tesorería, Compras y Gerencia General. (R. t.-J. Terán, Entrevistador)
- Planella, I. (1983). *Agroindustria y desarrollo economico*. Bogota: IICA .
- Productos Pesqueros S.A. (16 de Mayo de 2011). <http://www.productospesqueros.com/aceite-de-pescado>. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de <http://www.productospesqueros.com/aceite-de-pescado>: <http://www.productospesqueros.com/aceite-de-pescado>
- Quingáisa, E. (2007). *Consultoría realizada para la FAO y IICA*. Quito.
- Ramírez, P. (2006). *Estructura y dinámica de la cadena de cacao en el Ecuador*. Quito.
- Ramirez, T. (2004). *Cómo realizar el proyecto de investigación*. Caracas: Contexto editores.
- Responsables tesis, 2. (2012). Observación interpretada. *Método Observación interpretada*. Guayaquil.
- Sabino, C. (2005). *El proceso de la investigación*. Caracas: Panapo.
- Sánchez, J., & Pintado, T. (2009). *Imagen Corporativa*. Madrid: ESIC.
- Sapag, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Pearson.
- Scribd. (1 de Julio de 2009). <http://www.scribd.com>. Recuperado el 12 de Agosto de 2011, de <http://www.scribd.com/doc/59560290/Manual-Marketing-investigacion-comercial>

- SIGWEB, 2. (2005). *SIGWEB.CL*. Obtenido de El portal de los Expertos en Matriz de Riesgo Evaluacion y Gestion de Riesgo: <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Slideshare. (12 de Enero de 2010). <http://www.slideshare.net/guest7c06d0/produccion-agricola-del-ecuador>. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de <http://www.slideshare.net/guest7c06d0/produccion-agricola-del-ecuador>: <http://www.slideshare.net/guest7c06d0/produccion-agricola-del-ecuador>
- Soluciones en Sistemas. (16 de Mayo de 2011). *www.ses.com.p*. Recuperado el 14 de Marzo de 2012, de *www.ses.com.py*: <http://www.ses.com.py/sistemas.php#conta>
- Taylor&Bogdan. (1992). *Introducción Métodos cualitativos en Investigación.La busqueda de los significados*. Paidós.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Wong, W. (1993). *Fundamentos del diseño*. Barcelona: Gili.
- www.marketinet.com*. (11 de Septiembre de 2007). *www.marketinet.com*. Recuperado el 20 de Agosto de 2011, de [http://www.marketinet.com/ebooks/manual\\_de\\_marketing/manual\\_de\\_marketing.php?pg=15](http://www.marketinet.com/ebooks/manual_de_marketing/manual_de_marketing.php?pg=15)

## ANEXOS

### ANEXO 1:

#### EMPRESA ANONIMA S.A. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

##### ACTIVOS

###### **CORRIENTE**

CAJA BANCOS	12.175,76	
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	69.816,77	
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	7.103,06	
ANTICIPO A PROVEEDORES	-	
RETENCIONES EN LA FUENTE	666,31	
CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%	22.989,29	
ANTICIPO DE IMP. A LA RENTA	14.255,88	
INVENTARIOS	427.243,81	
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	-	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>554.250,88</b>

###### **ACTIVO FIJO**

MUEBLES Y ENSERES	5.812,93	
INSTALACIONES, MAQUINARIA, MUEBLES Y EQUIPOS	5.273,12	
EQUIPO DE COMPUTACION y SOFTWARE	5.409,07	
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	47.174,56	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	(18.970,17)	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>44.699,51</b>

###### **TOTAL DEL ACTIVO**

598.950,39

##### PASIVO

###### **PASIVO CORRIENTE**

SOBREGIRO BANCARIO	27.086,66	
PROVEEDORES NO RELACIONADOS	123.175,59	
PROVEEDORES RELACIONADOS	-	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	85.068,00	
ANTICIPOS DE CLIENTES	225.534,27	
IMPUESTOS RETENIDOS	20.234,62	
25% IMPUESTO A LA RENTA	11.951,93	
15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	7.546,44	
OBLIGACIONES CON EL IESS	371,73	
ANTICPO DE I.R POR PAGAR	-	
PROVISIONES VARIAS	1.725,34	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>502.694,58</b>

###### **PATRIMONIO**

CAPITAL SOCIAL	25.000,00	
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	-	
RESERVA LEGAL	5.558,00	
UTILIDADES RETENIDAS	38.472,17	
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2009	27.225,64	
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>96.255,81</b>

###### **TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**

598.950,39

**EMPRESA ANONIMA S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

**INGRESOS**

EXPORTACIONES NETAS	8.492.345,05	
VENTAS DE CALZADO	3.315,74	
VENTA LOCALES	53.070,80	
OTROS INGRESOS	133.819,96	
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>8.682.551,55</b>	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTA	(354.892,82)	
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>		<b>8.327.658,73</b>

**COSTO DE VENTA**

COSTO DE VENTA PROD. DE EXPORTACION Y LOCAL	7.713.518,00	
COSTO DE VENTA CALZADO	-	
<b>TOTAL COSTOS BRUTOS</b>	<b>7.713.518,00</b>	
(-) DEVOLUCIONES EN COMPRA	-	
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>		<b>7.713.518,00</b>

**UTILIDAD BRUTA**

614.140,73

**GASTOS DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACION**

SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	18.250,00	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	3.062,52	
APORTE AL IESS - FONDO DE RESERVA	3.180,77	
HONORARIOS PROFESIONALES	13.630,90	
MANTENIMIENTO, INSTALACIONES Y REPARACIONES	7.126,53	
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	-	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.312,42	
SEGUROS Y REASEGUROS	2.832,14	
SUMINISTROS Y MATERIALES	12.777,90	
SERVICIO DE TRANSPORTE	346.291,81	
GASTOS DE REPRESENTACION	7.552,90	
GASTOS DE VIAJE	13.177,50	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	3.528,64	
AGUA, ENERGIA LUZ Y TELEFONO (SERVICIOS PUBLICOS)	4.189,46	
TELEFONIA CELULAR - INTERNET - TV CABLE	5.083,50	
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD MERCANTILES	-	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	15.325,33	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	11.145,97	
MOVILIZACION	3.977,44	
MULTAS E INTERESES	1.067,11	
OTROS GASTOS LOCALES (costo)	56.428,10	
OTROS GASTOS LOCALES (gasto)	12.644,11	
GASTOS A SER REEMBOLSADOS (INFORMATIVO)	-	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>544.585,05</b>

**GASTOS FINANCIEROS**

SERVICIOS BANCARIOS	19.246,09	19.246,09
---------------------	-----------	-----------

**UTILIDAD NETA**

**50.309,59**

**CONCILIACION TRIBUTARIA**

UTILIDAD NETA		50.309,59
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES		5.044,55
(-) 15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS		7.546,44
UTILIDAD GRAVABLE		47.807,70
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>		<b>11.951,93</b>
(-) SALDO ANTICIPO PAGADO 2008		14.255,88
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DEL PERIODO		666,31
<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>		<b>(2.970,26)</b>
UTILIDAD LIQUIDA		35.855,77
10% RESERVA LEGAL		3.585,58
<b>UTILIDAD NETA DE SOCIOS</b>		<b>27.225,64</b>

**EMPRESA ANONIMA S.A.**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**ACTIVOS**

**CORRIENTE**

CAJA BANCOS	5.515,98
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	586.643,03
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	4.337,88
ANTICIPO A PROVEEDORES	112.719,82
RETENCIONES EN LA FUENTE	13.434,70
CREDITO TRIBUTARIO IVA 12%	31.441,31
ANTICIPO DE IMP. A LA RENTA 2008	2.303,95
ANTICIPO DE IMP. A LA RENTA 2010	-
INVENTARIOS	391.000,03
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	-

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE**

1.147.396,70

**ACTIVO FIJO**

EDIFICIO	220.000,00
MUEBLES Y ENSERES	7.812,93
INSTALACIONES, MAQUINARIA, MUEBLES Y EQUIPOS	10.980,36
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	9.497,73
VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE	47.174,56
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	(34.265,45)

**TOTAL ACTIVO FIJO**

261.200,13

**TOTAL DEL ACTIVO**

**1.408.596,83**

**PASIVO**

**PASIVO CORRIENTE**

SOBREGIRO BANCARIO	5.178,50
PROVEEDORES NO RELACIONADOS	564.021,11
PROVEEDORES RELACIONADOS	-
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-
ANTICIPOS DE CLIENTES	601.088,55
IMPUESTOS RETENIDOS	12.317,61
25% IMPUESTO A LA RENTA	27.260,41
15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	18.402,80
OBLIGACIONES CON EL IESS	1.326,35
ANTICPO DE I.R POR PAGAR	-
PROVISIONES VARIAS	5.723,60

**TOTAL PASIVO CORRIENTE**

1.235.318,93

**PATRIMONIO**

CAPITAL SOCIAL	25.000,00
APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	-
RESERVA LEGAL	12.500,00
UTILIDADES RETENIDAS	65.697,81
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2009	70.080,09

**TOTAL PATRIMONIO**

173.277,90

**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**

**1.408.596,83**

**EMPRESA ANONIMA S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

		%
<b><u>INGRESOS</u></b>		
EXPORTACIONES NETAS	8.570.023,72	
VENTA LOCALES	1.285.919,00	
OTROS INGRESOS	255.573,30	
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	<b>10.111.516,02</b>	
(-) DEVOLUCIONES EN VENTA	(345.706,75)	
<b>TOTAL INGRESOS NETOS</b>	<b>9.765.809,27</b>	<b>100%</b>
<b><u>COSTO DE VENTA</u></b>		
COSTO DE VENTA PROD. DE EXPORTACION Y LOCAL	8.975.974,13	
COSTO DE VENTA CALZADO	-	
<b>TOTAL COSTOS BRUTOS</b>	<b>8.975.974,13</b>	
(-) DEVOLUCIONES EN COMPRA	-	
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>8.975.974,13</b>	<b>92%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>789.835,14</b>	<b>8,1%</b>
<b><u>GASTOS DE COMERCIALIZACION Y ADMINISTRACIÓN</u></b>		
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	77.560,00	
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	11.233,00	
APORTE AL IESS - FONDO DE RESERVA	12.087,37	
HONORARIOS PROFESIONALES	13.921,04	
MANTENIMIENTO, INSTALACIONES Y REPARACIONES	7.747,81	
ARRIENDO DE BIENES INMUEBLES	3.150,00	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3.458,70	
SEGUROS Y REASEGUROS	1.500,07	
SUMINISTROS Y MATERIALES	30.563,66	
SERVICIO DE TRANSPORTE	244.356,57	
GASTOS DE VIAJE	12.930,39	
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	10.708,95	
AGUA, ENERGIA LUZ Y TELEFONO (SERVICIOS PUBLICOS)	14.140,77	
IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	2.653,54	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	15.295,28	
RETENCIONES ASUMIDAS	<b>142,57</b>	
MULTAS E INTERESES	<b>657,69</b>	
OTROS GASTOS LOCALES (costo)	158.319,25	
OTROS GASTOS LOCALES (gasto)	<b>26.973,39</b>	
OTROS GASTOS LOCALES BINES (gasto)	1.546,59	
GASTOS A SER REEMBOLSADOS (INFORMATIVO)	-	
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>648.946,64</b>	<b>6,6%</b>
<b><u>GASTOS FINANCIEROS</u></b>		
SERVICIOS BANCARIOS	18.203,20	18.203,20
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>122.685,30</b>	<b>1,3%</b>
<b><u>CONCILIACION TRIBUTARIA</u></b>		
UTILIDAD NETA	122.685,30	<b>1,2%</b>
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	4.759,12	
(-) 15% PARTICIPACION DE EMPLEADOS	18.402,80	<b>0,2%</b>
UTILIDAD GRAVABLE	109.041,62	
<b>25% IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>27.260,41</b>	<b>0,3%</b>
(-) ANTICIPO DETERMINADO AL EJERCICIO FISCAL CORRIENTE	-	
<b>(=) IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO</b>	<b>27.260,41</b>	<b>0,3%</b>
(+) SALDO DE ANTICIPO POR PAGAR	-	
(-) SALDO ANTICIPO PAGADO 2008	2.303,95	
(-) RETENCIONES EN LA FUENTE DEL PERIODO	12.768,39	
<b>IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR</b>	<b>12.188,07</b>	<b>0,1%</b>
UTILIDAD LIQUIDA	81.781,21	
10% RESERVA LEGAL	6.942,00	
<b>UTILIDAD NETA DE SOCIOS</b>	<b>70.080,09</b>	<b>0,7%</b>

**EMPRESA ANONIMA S.A.**

**BALANCE GENERAL AÑO 2011**

<b>ACTIVO</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
<b>EFFECTIVO O EQUIVALENTES AL EFFECTIVO</b>	<b>5.958,67</b>	<b>788.091,34</b>	<b>1.068.048,22</b>	<b>653.944,12</b>	<b>538.322,97</b>	<b>13.824,59</b>	<b>1.950,49</b>	<b>33.712,78</b>	<b>13.594,67</b>	<b>26.412,02</b>	<b>1.956,89</b>	<b>1.956,89</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>												
Cientes	888.824,30	494.616,10	66.326,60	121.972,83	759.220,20	563.696,01	157.410,80	165.759,93	208.624,74	499.896,72	313.951,78	327.608,72
Cuentas Corrientes Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por cobrar Relacionadas	213.614,63	213.614,63	209.094,19	209.094,19	209.094,19	388.901,19	388.901,19	388.901,19	388.901,19	387.911,19	69.579,19	69.579,19
Anticipos y Avances	104.319,51	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00	125.300,00
Anticipos Vinculados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Anticipos Impuestos	50.114,19	45.007,86	46.306,54	91.439,81	45.999,25	76.229,53	105.987,03	107.314,75	134.348,21	140.544,39	141.591,92	145.255,36
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	4.237,63	3.975,13	3.554,55	10.181,01	9.346,55	9.911,85	9.938,66	12.023,90	7.893,08	7.006,75	13.966,70	14.373,44
Deudas de difícil recaudo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Deudores Varios	-	-	8.406,40	-	-	-	-	-	1.000,00	-	1.000,00	-
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>1.261.110,26</b>	<b>882.513,72</b>	<b>458.988,28</b>	<b>557.987,84</b>	<b>1.148.960,19</b>	<b>1.164.038,58</b>	<b>787.537,68</b>	<b>799.299,77</b>	<b>866.067,22</b>	<b>1.160.659,05</b>	<b>665.389,59</b>	<b>682.116,71</b>
<b>INVENTARIOS</b>												
Productos para la Comercializacion	833.694,11	498.737,48	125.390,80	168.005,21	144.488,93	268.176,83	333.314,79	602.580,39	884.810,31	869.536,86	1.038.976,64	605.415,44
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTE</b>	<b>2.100.763,04</b>	<b>2.169.342,54</b>	<b>1.652.427,30</b>	<b>1.379.937,17</b>	<b>1.831.772,09</b>	<b>1.446.040,00</b>	<b>1.122.802,96</b>	<b>1.435.592,94</b>	<b>1.764.472,20</b>	<b>2.056.607,93</b>	<b>1.706.323,12</b>	<b>1.289.489,04</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>												
Edificios	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00	220.000,00
Maquinaria	9.748,71	9.748,71	9.748,71	9.748,71	9.748,71	9.748,71	9.748,71	9.748,71	9.748,71	10.715,39	10.715,39	10.856,72
Equipos de Oficina	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.231,65	1.668,80	1.668,80	1.668,80
Equipos de Computación	9.497,73	9.497,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.052,73	10.199,73
Muebles y enseres	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93	7.812,93
Equipo de Transporte	47.174,56	47.174,56	47.174,56	47.174,56	47.174,56	47.174,56	47.174,56	47.174,56	47.174,56	73.959,38	73.959,38	48.942,67
Depreciación	(36.325,73)	(38.386,01)	(40.461,70)	(42.537,39)	(44.613,08)	(46.688,77)	(48.748,59)	(50.808,41)	(52.868,23)	(55.386,17)	(57.904,13)	(45.412,05)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>259.139,85</b>	<b>257.079,57</b>	<b>255.558,88</b>	<b>253.483,19</b>	<b>251.407,50</b>	<b>249.331,81</b>	<b>247.271,99</b>	<b>245.212,17</b>	<b>243.152,35</b>	<b>268.823,05</b>	<b>266.305,10</b>	<b>254.068,80</b>
<b>DIFERIDOS</b>												
Patentes y Marcas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.044,46	12.769,46
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2.359.902,89</b>	<b>2.426.422,11</b>	<b>1.907.986,18</b>	<b>1.633.420,36</b>	<b>2.083.179,59</b>	<b>1.695.371,81</b>	<b>1.370.074,95</b>	<b>1.680.805,11</b>	<b>2.007.624,55</b>	<b>2.325.430,98</b>	<b>1.980.672,68</b>	<b>1.556.327,30</b>
<b>PASIVOS</b>												
<b>PASIVO CORRIENTE</b>												
Obligaciones Financieras - Sobregiro	103.584,09	-	-	-	-	385.265,84	150.035,65	131.789,73	3.441,27	71.292,04	108.623,25	40.239,94
Proveedores Nacionales	554.209,94	170.432,81	205.545,86	179.164,63	253.321,00	207.548,88	213.187,61	67.478,87	549.698,40	572.341,49	509.564,86	192.777,63
Costos y Gastos por Pagar	-	46.095,23	2.881,26	30.701,04	41.443,61	54.254,07	43.831,71	57.154,67	35.389,26	70.974,08	41.390,87	56.520,94
Retencion en la fuente e IVA retenido	55.944,50	50.620,56	58.070,41	41.303,41	74.584,22	14.161,00	5.253,38	6.990,19	3.110,74	9.679,67	5.376,72	11.791,95
Retenciones y Aportes de Nomina (IESS)	1.528,38	3.141,89	1.558,51	1.690,67	1.496,92	1.661,77	1.704,18	1.833,23	1.695,06	1.649,37	1.704,19	1.663,45
Acreedores Varios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9.000,00	-	-
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>												
Obligaciones Laborales	25.215,51	26.297,91	24.646,96	25.155,53	16.586,47	17.060,95	17.873,97	18.895,49	19.300,52	20.303,27	20.933,16	15.606,89
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>740.482,42</b>	<b>296.588,40</b>	<b>292.703,00</b>	<b>278.015,28</b>	<b>387.432,22</b>	<b>679.952,51</b>	<b>431.886,50</b>	<b>284.142,18</b>	<b>612.635,25</b>	<b>755.239,92</b>	<b>687.593,05</b>	<b>318.600,80</b>
Cuentas por pagar relacionadas L/P	1.422.454,74	2.010.693,76	1.469.763,69	1.254.804,25	1.218.724,46	593.343,06	527.254,92	941.102,76	941.102,76	1.081.277,78	802.772,04	726.926,44
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.162.937,16</b>	<b>2.307.282,16</b>	<b>1.762.466,69</b>	<b>1.532.819,53</b>	<b>1.606.156,68</b>	<b>1.273.295,57</b>	<b>959.141,42</b>	<b>1.225.244,94</b>	<b>1.553.738,01</b>	<b>1.836.517,70</b>	<b>1.490.365,09</b>	<b>1.045.527,24</b>
<b>PATRIMONIO</b>												
Capital Social	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
Reserva Legal	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Utilidades Periodos Anteriores	135.777,90	135.777,90	135.777,90	135.777,90	112.327,46	112.327,46	112.327,46	112.327,46	112.327,46	112.327,46	112.327,46	112.327,46
Utilidad (Perdida) del Ejercicio	23.687,83	(54.137,95)	(27.758,41)	(72.677,07)	327.195,45	272.248,78	261.106,07	305.732,71	304.059,08	339.085,82	340.480,13	360.972,60
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>196.965,73</b>	<b>119.139,95</b>	<b>145.519,49</b>	<b>100.600,83</b>	<b>477.022,91</b>	<b>422.076,24</b>	<b>410.933,53</b>	<b>455.560,17</b>	<b>453.886,54</b>	<b>488.913,28</b>	<b>490.307,59</b>	<b>510.800,06</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>2.359.902,89</b>	<b>2.426.422,11</b>	<b>1.907.986,18</b>	<b>1.633.420,36</b>	<b>2.083.179,59</b>	<b>1.695.371,81</b>	<b>1.370.074,95</b>	<b>1.680.805,11</b>	<b>2.007.624,55</b>	<b>2.325.430,98</b>	<b>1.980.672,68</b>	<b>1.556.327,30</b>



EMPRESA ANONIMA S.A.

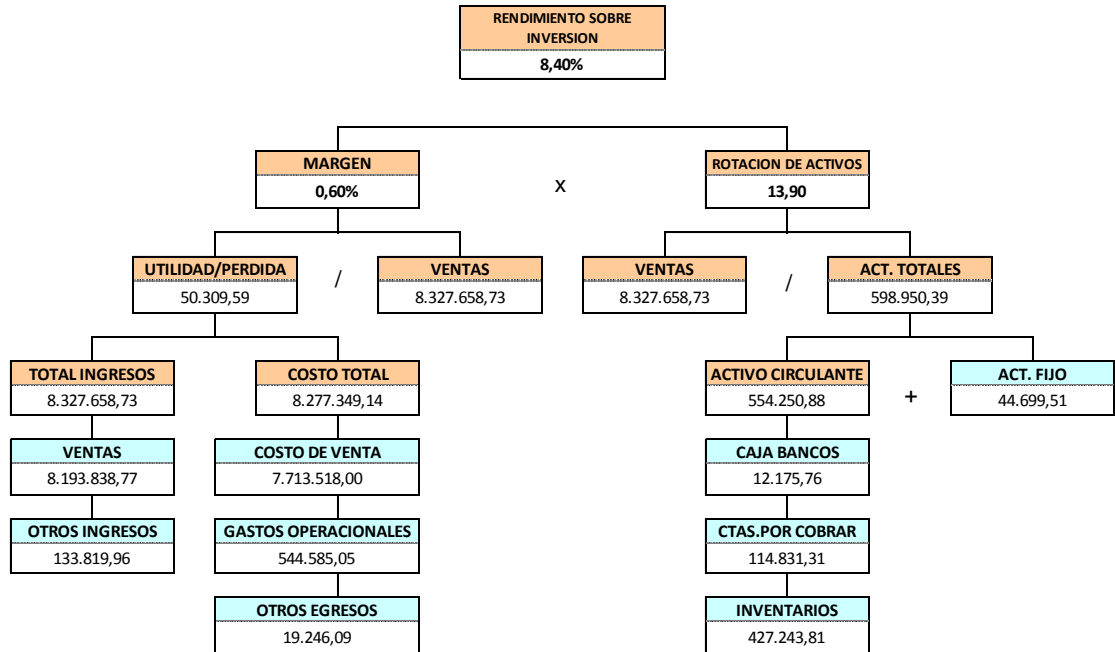
ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

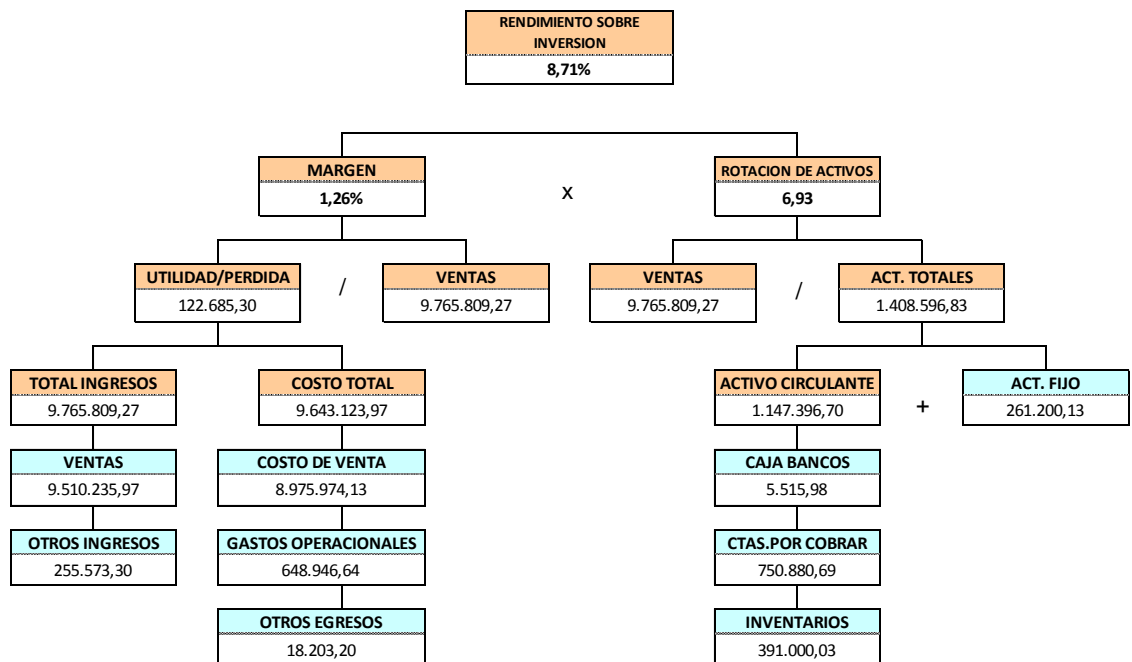
DESCRIPCION	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%	MAYO	%	JUNIO	%	JULIO	%	AGOSTO	%	SEPTIEMBRE	%	OCTUBRE	%	NOVIEMBRE	%	DICIEMBRE	%	ACUMULADO	%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>																										
INGRESOS NETOS	1.122.325,70	100%	925.854,40	100%	1.230.835,40	100%	411.108,19	100%	8.434.421,64	100%	679.382,62	100%	375.590,53	100%	393.193,87	100,00	392.423,12	100,00	524.080,06	100,00	539.704,22	100,00	1.177.645,28	100,00	16.206.565,03	100%
VENTA DE INSUMOS	1.122.325,70		925.854,40		1.230.835,40		411.108,19		8.434.421,64		679.382,62		450.289,50		420.401,05		392.423,12		525.335,98		539.704,22		1.177.645,28		16.309.727,10	
DEVOLUCION EN VENTAS	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	74.698,97	16,6%	27.207,18	6,92	-	0,00	1.255,92	0,24	-	0,00	-	0,00	103.162,07	0,63%
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>																										
COSTOS DE PRODUCCION	1.066.954,49	95%	888.361,12	96%	1.157.339,94	94%	391.727,04	95%	8.002.083,46	95%	689.377,09	101%	354.838,20	94%	315.534,18	80,25	355.333,26	90,55	487.884,85	93,09	513.829,96	95,21	1.091.506,69	92,69	15.314.770,28	94%
DE VENTAS	28.875,91	2,6%	15.652,77	1,7%	36.053,93	2,9%	3.360,14	0,8%	5.155,47	0,1%	12.412,30	1,8%	7.175,00	1,6%	30.238,74	7,69	51.058,47	13,01	44.025,60	8,40	42.184,26	7,82	62.017,50	5,27	338.210,09	2,09%
DE PRODUCCION	1.038.078,58	92,5%	872.708,35	94,3%	1.121.286,01	91,1%	388.366,90	94,5%	7.996.927,99	94,8%	676.964,79	99,6%	347.663,20	77,2%	285.295,44	72,56	304.274,79	77,54	443.859,25	84,69	471.645,70	87,39	1.029.489,19	87,42	14.976.560,19	91,83%
DIFERENCIA EN CAMBIO	-		-		-		-		-		-		-	0,00%	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	55.371,21	4,93%	37.493,28	4,05%	73.495,46	5,97%	19.381,15	4,71%	432.338,18	5,13%	(9.994,47)	-1,47%	20.752,33	5,53%	77.659,69	19,75	37.089,86	9,45	36.195,21	6,91	25.874,26	4,79	86.138,59	7,31	891.794,75	5,50%
GASTOS	38.531,71	3,4%	110.997,19	12,0%	41.495,24	3,4%	62.629,94	15,2%	24.495,80	0,3%	29.590,13	4,4%	31.476,67	8,4%	31.078,92	7,90	37.965,53	9,67	33.112,75	6,32	31.606,92	5,86	53.084,77	4,51	526.065,57	3,25%
DE ADMINISTRACION	38.531,71	3,4%	110.997,19	12,0%	41.495,24	3,4%	62.629,94	15,2%	24.495,80	0,3%	29.590,13	4,4%	31.476,67	8,4%	31.078,92	7,90	37.965,53	9,67	33.112,75	6,32	31.606,92	5,86	53.084,77	4,51	526.065,57	3,25%
DE VENTAS	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00	-	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	16.839,50	1,50%	(73.503,91)	-7,94%	32.000,22	2,60%	(43.248,79)	-10,52%	407.842,38	4,84%	(39.584,60)	-5,83%	(10.724,34)	-2,86%	46.580,77	11,85	(875,67)	(0,22)	3.082,46	0,59	(5.732,66)	(1,06)	33.053,82	2,81	365.729,18	2,26%
<b>OTROS INGRESOS</b>																										
OTROS INGRESOS	13.866,05	1,2%	1.987,00	0,2%	2.501,66	0,2%	1.293,25	0,3%	620,15	0,0%	482,91	0,1%	303,25	0,1%	230,26	0,06	416,81	0,11	32.581,33	6,22	11.305,80	2,09	0,07	0,00	65.588,54	0,40%
<b>OTROS EGRESOS</b>																										
OTROS EGRESOS	7.017,72	0,6%	6.308,87	0,7%	8.122,34	0,7%	2.963,12	0,7%	8.590,01	0,1%	15.844,98	2,3%	721,62	0,2%	2.184,39	0,56	1.214,77	0,31	637,05	0,12	4.178,83	0,77	12.561,42	1,07	70.345,12	0,43%
INTERESES	4.556,97	0,4%	4.942,04	0,5%	6.826,99	0,6%	295,40	0,1%	6.467,45	0,1%	7.203,27	1,1%	479,39	12,8%	2.126,10	0,54	1.186,02	0,30	632,96	0,12	4.158,50	0,77	1.408,29	0,12	40.283,38	0,25%
OTROS	2.460,75	0,2%	1.366,83	0,1%	1.295,35	0,1%	2.667,72	0,6%	2.122,56	0,0%	8.641,71	1,3%	242,23	6,4%	58,29	0,01	28,75	0,01	4,09	0,00	20,33	0,00	11.153,13	0,95	30.061,74	0,19%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	23.687,83	2,11%	(77.825,78)	-8,41%	26.379,54	2,14%	(44.918,66)	-10,93%	399.872,52	4,74%	(54.946,67)	-8,09%	(11.142,71)	-2,97%	44.626,64	11,35%	(1.673,63)	(0,43)	35.026,74	6,68	1.394,31	0,26	20.492,47	1,74	360.972,60	2,23%

## ANEXO 2:

SISTEMA ANALISIS DE DU-PONT  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009



SISTEMA ANALISIS DE DU-PONT  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010



SISTEMA ANALISIS DE DU-PONT  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

