



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS-ESPE

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

MED

TEMA:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y CONTABILIDAD; PARA LA EMPRESA "AGROBANASA S.A." DE LA CIUDAD DE EL GUABO, CANTÓN EL GUABO, PROVINCIA DE EL ORO

AUTORA:

ANDREA JAZMÍN AGUIRRE NAULA

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS CONTADORA
PÚBLICA – AUDITORA

Abril, 2014

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE

INGENIERÍA EN FINANZAS, AUDITORÍA Y CPA.

CERTIFICADO

Econ. Gustavo Moncayo

Ing. Carlos Ramírez.

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y CONTABILIDAD; PARA LA EMPRESA “AGROBANASA S.A.”** realizado por la Señora **ANDREA JAZMIN AGUIRRE NAULA** sido guiado, revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE en el Reglamento de Estudiantes de la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS.

DIRECTOR

CODIRECTOR

Econ. Gustavo Moncayo

Ing. Carlos Ramírez.

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS, AUDITORÍA Y CPA.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.

ANDREA JAZMIN AGUIRRE NAULA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y CONTABILIDAD; PARA LA EMPRESA “AGROBANASA S.A.”** ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

El Guabo, abril 2014

ANDREA AGUIRRE N.

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS, AUDITORÍA Y CPA.

AUTORIZACIÓN

Yo, **ANDREA JAZMIN AGUIRRE NAULA** autorizo a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS la publicación en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y CONTABILIDAD; PARA LA EMPRESA “AGROBANASA S.A.”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

El Guabo, abril 2014

ANDREA AGUIRRE N.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, quien me ha dado la oportunidad de vivir y de cumplir cada una de las metas trazadas; también la dedico a mis padres, a mi esposo e hija, que con apoyo, esfuerzo, sabiduría, paciencia y cariño han logrado mi formación como profesional.

ANDREA AGUIRRE N.

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento:

A Dios por haberme permitido alcanzar la meta de ser una profesional, y por haber puesto en mi vida a las personas indicadas.

La Escuela Politécnica del Ejército por haberme dado los conocimientos base para el desarrollo de mi vida profesional en un marco de disciplina, amistad y responsabilidad.

A mis padres, esposo e hija por su apoyo incondicional que día a día me impulsaron a cumplir con todas las metas propuestas.

A mi Director y Codirector por guiarme con dedicación y sabiduría para la culminación de mi Tesis.

ANDREA AGUIRRE N.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	x
CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. Base legal.....	3
1.2.1. Ley de Compañías.....	3
1.2.2. Ley de seguro social.....	4
1.2.3. Ley de Régimen tributario interno.....	5
1.2.4. Ley de Pesca y Desarrollo pesquero.....	6
1.2.5. Organismos de control.....	8
1.3. Objetivos de la Organización.....	19
1.4. Organigramas.....	19
CAPÍTULO II.....	20
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	20
2.1. Análisis interno.....	20
2.1.1. Descripción de Procesos.....	20
2.1.2. Evaluación del ciclo de producción.....	21
2.1.3. Evaluación del control interno en el área de Comercialización.....	29
2.2. Evaluación del control interno en el área de Contabilidad.....	35
2.3. Análisis Externo.....	38
2.3.1. Factor Político.....	38
2.3.2. Factor Económico.....	40
2.3.3. Factor social.....	53
2.3.4. Factor tecnológico.....	57
2.3.4. Factor Legal.....	59
2.4. Análisis Micro.....	59
2.4.1. Clientes.....	59
2.4.2. Competencia.....	60

2.4.3. Productos.....	62
2.4.4. Proveedores.....	63
2.4.5. Matriz FODA.....	64
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	65
3.1. Misión.....	65
3.2. Visión.....	65
3.3. Objetivos.....	66
3.4. Estrategias.....	66
3.5. Principios y Valores.....	68
3.6. Estructura Organizacional.....	69
3.7. Estructura orgánica funcional.....	70
CAPÍTULO IV.....	71
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO...	71
4.1. METODOLOGÍA C.O.S.O. I.....	72
4.1.1. Antecedentes.....	72
4.1.2. Definición.....	74
4.1.3. Componentes del método C.O.S.O.....	75
4.1.3.1. Entorno del control.....	76
4.1.3.2. Evaluación de riesgo.....	78
4.1.3.3. Actividades de control.....	80
4.1.3.4. Información y comunicación.....	83
4.1.3.5. Supervisión.....	85
4.1.4. Gráficos de componentes del control interno.....	87
4.1.5. Limitaciones del control interno.....	89
CAPITULO V.....	90
PROPUESTA SISTEMA DE CONTROL.....	90
5.1. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	91
5.1.1. Componentes del sistema de control interno para el área de producción.....	91
5.1.2. Ambiente de control y trabajo.....	91
5.1.3. Evaluación de riesgos para obtener los objetivos.....	94

5.1.4. Actividades de control para evitar los riesgos	97
5.1.5. Información y comunicación permanente	99
5.1.6. Supervisión Continua.....	101
5.1.7. Ciclo de producción propuesto	103
5.2. PROPUESTA SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	115
5.2.1. Componentes del sistema de control interno para el área de comercialización.	115
5.2.2. Ambiente de control y trabajo	115
5.2.3. Evaluación de riesgos para obtener los objetivos.....	117
5.2.4. Actividades de control para evitar los riesgos	119
5.2.5. Información y comunicación permanente	120
5.2.6. Supervisión continua	121
5.2.7. Ciclo de comercialización propuesto.....	122
5.3. PROPUESTA SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD.....	127
5.3.1. Componentes del sistema de control interno para el área de contabilidad	127
5.3.2 Evaluación de riesgos para obtener los objetivos.....	129
5.3.3 Actividades de control para evitar los riesgos	130
5.3.4 Información y comunicación permanente	133
5.5.5 Supervisión continua.....	134
5.5.6. Ciclo de contabilidad propuesto.....	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFÍA.....	158
ANEXO 1: Comparación de los tres principales tipos de producción de camarón	157
ANEXO 2: Distribución de costos en el proceso productivo para cultivos extensivos	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comportamiento del PIB en el Periodo 2000-2011	45
Gráfico 2. Inflación	49
Gráfico 3. Desempleo periodo 2006-2011	54
Gráfico 4. Organigrama Funcional.....	71

RESUMEN EJECUTIVO

La importancia de tener un sistema de **control interno** en las empresas, se ha desarrollado en los últimos años debido a lo práctico que resulta al comprobar la eficiencia y la productividad en el momento de establecerlos; así mismo, la evaluación del sistema de control interno por medio de los **manuales de procedimientos** afianza las fortalezas de la entidad frente a la gestión y proceso de producción. En referencia al control interno y **proceso de producción** en AGROBANASA S.A no se observa una medida de control formal, por ende toda la información se lleva de una manera primitiva en donde no hay funciones delimitadas, las actividades se realizan en forma desordenada, y la consecuencia más visible es la desorganización que genera retrasos en la entrega del producto final en la **información financiera**. El objetivo de la investigación consiste en alcanzar un ordenamiento y **regulación de las actividades** como una alternativa para que los directivos de AGROBANASA S.A la analicen y consideren la implementación para su propio beneficio.

Palabras Claves: Control interno, manuales de procedimientos, proceso de producción, información financiera, regulación de actividades.

EXECUTIVE SUMMARY

The importance of having a system of internal control in enterprises has been developed in recent years because of how convenient it is to check the efficiency and productivity at the time of establishment; also, the evaluation of the internal control system by means of procedure manuals consolidates the strengths of the entity to management and production process. Referring to internal control and production process AGROBANASA SA control measure is not observed, thus all information is carried in a primitive way where there is no defined functions , activities are conducted in a disorderly way, and the consequence most visible is the disorganization that results in delays in product delivery financial information. The research objective is to achieve order and regulation of the activities as an alternative to the directors of the SA AGROBANASA analyze and consider implementing for their own benefit.

Keywords: internal controls, operating procedures, production process, financial reporting, regulatory activities

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La empresa “AGROBANASA S.A” inició sus actividades de producción de especies bioacuáticas, un quince de enero del año dos mil diez con un área de producción de aproximadamente 248.34 Hectáreas (Ha), divididas de la siguiente manera:

153.95 Hectáreas (Ha) de espejo de agua

22.36 Hectáreas (Ha) de reservorio

39.16 Hectáreas (Ha) de muros

32.87 Hectáreas (Ha) de campamento

Con las 153.95 hectáreas (Ha) que son utilizadas en los procesos de producción para la obtención de camarón, la empresa ha logrado obtener una producción promedio de 16 quintales por hectárea en cada uno de los procesos con un peso promedio de 13 a 15 gramos, generándose en el transcurso de un año tres procesos de producción.

Para desarrollar las actividades en el proceso de producción, se cuenta con el apoyo de 17 personas, quienes desarrollan diferentes actividades de campo.

- ✓ Ejecuta labores de mantenimiento de las piscinas y alimentación de las especies.
- ✓ Revisar diariamente las condiciones de las piscinas (presencia de pájaros, recambios, mortalidad, frecuencia de alimentación, observación visual del agua)
- ✓ Recolección de larvas
- ✓ Obtiene muestras y analiza la composición de la cosecha
- ✓ Efectúa la siembra del camarón y fertilización de acuerdo con la programación
- ✓ Realiza el mantenimiento preventivo y reparaciones menores de la maquinaria, equipos y herramientas utilizadas para su labor, velando por la presentación, aseo y orden del lugar de trabajo
- ✓ Llevar el adecuado almacenamiento de los alimentos, balanceado, sustancias y productos relacionados con la labor a su cargo
- ✓ Recoger, movilizar, clasificar y entregar la producción obtenida y llevar el registro de control de las mismas
- ✓ En los actuales momentos la empresa se encuentra cumpliendo los procesos de producción, obteniendo resultados que benefician a sus socios y colaboradores

1.2. Base legal

Dentro de la base legal que rige a AGROBANASA S.A se someterá a las normas legales relacionados a las leyes orgánicas, leyes ordinarias, reglamentos, estatutos, entre los principales:

1.2.1. Ley de Compañías

La Ley de Compañías es aquella que regula a todo tipo de sociedades, tanto de nacionales y extranjeras domiciliadas en el país, también las asociaciones o cuentas de participación y la asociación o compañía accidental. Estas modalidades se rigen por conveniencia de las partes, sin llegar a constituir personalidad jurídica, por lo que no están sujetas a trámites y requisitos de los demás grupos.

Ese cuerpo legal contempla, además, los procedimientos para los aumentos o disminuciones de capital y otros actos societarios posteriores como transformación, fusión o escisión de compañías, inactividad, disolución, reactivación, liquidación y cancelación de las mismas.

Una sección especial de la referida Ley de Compañías se refiere al establecimiento de sucursales de compañías y empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas para la prestación de servicios públicos, explotación de recursos naturales o el ejercicio habitual de cualquier actividad lícita dentro del territorio ecuatoriano.

Por el hecho de encontrarse esta empresa bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Compañías, consecuentemente se basará en la Ley de Compañías, en la que se especifica que un Contrato de Compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Por tal razón, el acto de constitución así como los demás actos posteriores deberán realizarse en base a las normas planteadas por esta Ley.

1.2.2. Ley de seguro social

La Ley de Seguridad Social Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Por tal razón, la empresa AGROBANASA S.A. y sus trabajadores, deberán aportar obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la empresa posee una estrecha relación con el IESS debido a que este se encargará de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

1.2.3. Ley de Régimen tributario interno

El régimen tributario interno, regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre los sujetos activos y los contribuyentes o responsables de aquellos. Se aplicarán a todos los tributos: nacionales, provinciales, municipales o locales o de otros entes acreedores de los mismos, así como a las situaciones que se deriven o se relacionen con ellos.

Un Tributo, es la presentación o entrega de valores pecuniarios, fiduciarios o en bienes o servicios exigidos por el Estado a las personas naturales o jurídicas en virtud de su potestad, destinados para obra de beneficio social, desarrollo general y seguridad para la comunidad, sin que el Estado esté obligado a una contraprestación directa o equivalente.

El Código Tributario, en forma expresa define a la Obligación Tributaria como el vínculo jurídico personal existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios especiales en dinero, al verificarse el hecho generados previsto por la Ley.

AGROBANASA S.A., debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a esta según disposiciones de este código. De igual manera se debe regir por las normas establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

Estatutos

Los Estatutos son las reglas fundamentales del funcionamiento de una compañía y, pese a no poseer el carácter de norma jurídica, son vinculantes para los accionistas, pues se sometieron a ellos de forma voluntaria al ingresar en la compañía. Adicionalmente, es fundamental que AGROBANASA S.A, tome en cuenta las siguientes leyes en su operatividad.

1.2.4. Ley de Pesca y Desarrollo pesquero

Esta Ley determina que los recursos bioacuáticos existentes en el mar territorial, en las aguas marítimas interiores, en los ríos, en los lagos o canales naturales y artificiales, son bienes nacionales cuyo racional aprovechamiento será regulado y controlado por el estado de acuerdo con sus intereses.

Se entenderá por actividad pesquera la realizada para el aprovechamiento de los recursos bioacuáticos en cualquiera de sus fases: extracción, cultivo, procesamiento y comercialización, así como las demás actividades conexas contempladas en esta Ley. Esta Ley clasifica las actividades pesqueras desde la extracción hasta la comercialización.

En el Art. 20. La fase extractiva comprende las actividades que tienen por fin capturar las especies bioacuáticas. Su regulación, control y fomento corresponde al Ministerio del ramo.

La fase de cultivo de las especies bioacuáticas comprende el desove, cría y producción de las mismas, los que se realizarán cuidando de no interrumpir el proceso biológico en su estado natural y de no atentar contra el equilibrio ecológico con el objeto de obtener una producción racionalizada.

Art. 44.- Prohíbe:

- a) La pesca con métodos ilícitos tales como el empleo de materiales tóxicos, explosivos y otros cuya naturaleza entrañe peligro para la vida humana o los recursos bioacuáticos, así como llevar a bordo tales materiales;
- b) Destruir o alterar manglares;
- c) Instalar viveros o piscinas en zonas declaradas de reserva natural;
- d) Conducir aguas servidas, sin el debido tratamiento, a las playas y riberas del mar, ríos, lagos, cauces naturales y artificiales u ocasionar cualquier otra forma de contaminación;
- e) Abandonar en las playas y riberas o arrojar al agua desperdicios u otros objetos que constituyen peligro para la navegación, la circulación o la vida;
- f) Llevar a bordo o emplear aparejos o sistemas de pesca diferentes a los permitidos;
- g) Utilizar las embarcaciones de pesca para fines no autorizados, excepto en circunstancias de fuerza mayor o caso fortuito; y,

- h) Vender o transbordar a barcos no autorizados, parte o la totalidad de la pesca. La venta del producto de la pesca se hará en tierra o en puertos habilitados.

Ley de Aguas

La ley de aguas regula el aprovechamiento de las aguas marítimas, superficiales, subterráneas y atmosféricas del territorio nacional en todos sus estados físicos y formas.

En el Art. 21, el usuario de un derecho de aprovechamiento, utilizará las aguas con la mayor eficiencia y economía, debiendo contribuir a la conservación y mantenimiento de las obras e instalaciones de que dispone para su ejercicio.

En el capítulo II – De la contaminación - En el Art. 22. Prohíbese toda contaminación de las aguas que afecte a la salud humana o al desarrollo de la flora o de la fauna. El Consejo Nacional de Recursos Hídricos, en colaboración con el Ministerio de Salud Pública y las demás entidades estatales, aplicará la política que permita el cumplimiento de esta disposición. Se concede acción popular para denunciar los hechos que se relacionan con contaminación de agua. La denuncia se presentará en la Defensoría del Pueblo.

1.2.5. Organismos de control

La regulación de la actividad acuícola camaronera, desde el proceso de producción al de comercialización, corresponde principalmente al Ministerio de

Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca (MAGAP), así como también, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración (MREC), Subsecretaría de Recursos Pesqueros, Instituto Nacional de Pesca, Cámara Nacional de Acuicultura, Servicio de Rentas Internas (SRI), Superintendencia de Compañías.

1.2.5.1. Superintendencia de Compañías

La superintendencia de compañías es un órgano de control y vigilancia que tiene afinidad con el Registro de la Propiedad y con el Registro Mercantil en donde se lleva el registro de Sociedades en base a las copias que los funcionarios respectivos del Registro Mercantil deben remitirles.

Según la Constitución se expresa:

“La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.

La Superintendencia de Compañías tiene la misión de controlar y fortalecer la actividad societaria y propiciar su desarrollo. La misión de control se la realiza a través de un servicio ágil, eficiente y pro-activo, apoyando al desarrollo del sector productivo de la economía y del mercado de valores.

Dentro de las funciones de la Superintendencia de Compañías se encuentran las siguientes:

- ✓ Ejecutar la política general del mercado de valores.
- ✓ Inspeccionar, en cualquier tiempo, a las compañías, entidades y demás personas que intervengan en el mercado de valores
- ✓ Investigar las denuncias e infracciones a la Ley de Mercados de Valores, sus reglamentos y regulaciones de las instituciones reguladas por esta Ley, y sancionar, en primera instancia, las infracciones a la Ley, reglamentos, resoluciones y demás normas secundarias
- ✓ Requerir y suministrar la información referente a la actividad de las personas naturales o jurídicas bajo su control.
- ✓ Velar por la observancia y cumplimiento de las normas que rigen el mercado de valores.
- ✓ Autorizar, suspender o cancelar la realización de ofertas públicas de valores.
- ✓ Autorizar el funcionamiento en Bolsas y Casas de Valores, Compañías Calificadoras de Riesgos, Depósitos Centralizados de Compensación y Liquidación de Valores, Sociedades Administradoras de Fondos y Fideicomisos, Auditores Externos y demás entidades que intervengan en el mercado.
- ✓ Organizar y mantener el Registro del Mercado de Valores.

AGROBANASA S.A. al encontrarse bajo la jurisdicción de este organismo, debe regirse a sus normas y regulaciones. Por esta razón, la constitución de la compañía y posteriores actos realizados, deberán realizarse de acuerdo a los procedimientos legales que exige la Superintendencia.

1.2.5.2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional.

El IESS no podrá ejercer otras atribuciones ni desempeñar otras actividades que las consignadas en la Constitución Política de la República y en la Ley de Seguridad Social. Sus fondos y reservas técnicas son distintos de los del fisco, y su patrimonio es separado del patrimonio de cada uno de los seguros comprendidos en el Seguro General Obligatorio.

La misión fundamental del IESS es de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra esta Ley.

1.2.5.3. Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos. Para ello cuenta con las siguientes facultades:

- ✓ Determinar, recaudar y controlar los tributos internos.
- ✓ Difundir y capacitar al contribuyente respecto de sus obligaciones tributarias.
- ✓ Preparar estudios de reforma a la legislación tributaria
- ✓ Aplicar sanciones.

Esta institución, permite que AGROBANASA S.A. en particular, tenga una relación transparente entre el fisco y la empresa, con el fin de asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal.

AGROBANASA S.A., como contribuyente especial, debe cumplir con sus obligaciones tributarias en la medida y de acuerdo a los parámetros establecidos por esta Institución, que funciona como brazo recaudador del Estado, ya que su objetivo es otorgar especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país.

1.2.5.4. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

Es la institución rectora del agro, responsable de regular, facilitar, controlar y evaluar la gestión de la producción agrícola, pecuaria, forestal, pesquera y acuícola del país, con acciones que permitan el incremento de la productividad y competitividad para lograr su crecimiento y desarrollo permanentes, a través de la asistencia técnica, zonificación, priorización de acciones que garanticen la sustentabilidad del agro.

Entre sus objetivos principales, se encuentran:

- ✓ Fortalecer la institucionalidad del sector público del agro, para que sea un factor coadyuvante al desarrollo de la competitividad, sostenibilidad y equidad de los recursos productivos
- ✓ Mejorar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales mediante estrategias de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura
- ✓ Elevar la competitividad del agro, a través del desarrollo productivo con un Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca - MAGAP, fortalecido administrativa y técnicamente, para alcanzar con altos estándares de productividad, bajos costos unitarios y calidad, que garanticen la presencia estable y creciente de la producción del agro en los mercados internos y externos
- ✓ Establecer un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión del agro, que garantice la soberanía alimentaria y su desarrollo

- ✓ Impulsar la modernización del agro, orientado a la reactivación productiva, en función de la demanda y con énfasis en la calidad, diferenciación y generación de valor agregado orientado a su desarrollo sustentable
- ✓ Desarrollar factores productivos, que proporcionen condiciones humanas, naturales y materiales en las cuales se sustente la producción competitiva, a través de mesas de concertación, con el enfoque de cadenas agroalimentarias que consoliden y modernicen al agro

1.2.5.5. Ministerio del Medio Ambiente

El Ministerio de Medio Ambiente es el organismo del Estado ecuatoriano encargado de diseñar las políticas ambientales y coordinar las estrategias, los proyectos y programas para el cuidado de los ecosistemas y el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales.

Propone y define las normas para conseguir la calidad ambiental adecuada, con un desarrollo basado en la conservación y el uso apropiado de biodiversidad y de los recursos con los con los que cuenta el país.

Desde una visión solidaria con las poblaciones y su Ambiente, impulsa la participación de todos los actores sociales en la gestión ambiental a través del trabajo coordinado, para de esta manera, contribuir a consolidar la capacidad tanto del Estado como de los gobiernos seccionales para el manejo democrático y descentrado del tema ambiental y comprometer la participación de diversos actores: las universidades, los centros de investigación, y las ONG. La gestión ambiental es una responsabilidad de todos, porque la calidad de vida depende de las condiciones ambientales en las que nos desarrollamos.

1.2.5.6. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración

Este organismo fue creado para colaborar directamente con el Jefe de Estado en la formulación de la política internacional y ejecutarla. El Ministro de Relaciones Exteriores es el Jefe directo del Servicio Exterior. Este organismo

tiene a su cargo la gestión internacional de la República, conforme con la Constitución Política del Estado, las leyes y el derecho internacional.

El Servicio Exterior, bajo la inmediata dirección del Ministerio de Relaciones Exteriores, ejecuta la política internacional, vela por el respeto de la personalidad, soberanía, independencia, dignidad e integridad territorial de la República y asegura la defensa de sus derechos y la protección de sus intereses.

1.2.5.7. Subsecretaría de Recursos Pesqueros

Es la encargada de administrar, regular, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la pesca industrial y artesanal, a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo para la conservación y manejo sustentable de los recursos pesqueros en todo el territorio nacional.

Entre sus objetivos se encuentra:

- ✓ Regular y controlar la actividad pesquera en el país.
- ✓ Impulsar el desarrollo socioeconómico de la actividad pesquera, fortaleciendo la economía nacional.
- ✓ Impulsar la investigación y desarrollo de la pesca a nivel nacional.

- ✓ Preservar la riqueza de los recursos pesqueros existentes en el mar territorial.
- ✓ Mantener medios y canales de participación y coordinación del sector pesquero.
- ✓ Impulsar la creación de nuevas fuentes de trabajo en el sector pesquero.
- ✓ Desarrollar la capacitación integral del sector pesquero, artesanal e industrial.
- ✓ Promocionar los productos de la pesca en los mercados interno y externo.
- ✓ Promover la asignación de derechos de uso para el manejo sustentable y participativo de la actividad

1.2.5.8. Instituto Nacional de Pesca

El Instituto Nacional de Pesca (INP) es una entidad de derecho público con personería jurídica, patrimonio y recursos propios. Está adscrito Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y tiene su domicilio en la ciudad de Guayaquil.

Su misión es la de brindar servicios y asesoramiento al sector pesquero-acuícola a través de la investigación y evaluación científica-técnica de los recursos hidrobiológicos y sus ecosistemas para su manejo sustentable y para el aseguramiento de la calidad e inocuidad de los productos pesqueros y acuícola en todas sus fases de producción que como Autoridad Competente le corresponde.

Entre los objetivos del Instituto Nacional de Pesca están:

- ✓ Realizar investigaciones científicas y tecnológicas de los recursos bioacuáticos, basada en el conocimiento del medio ambiente y de los organismos que lo habitan con la finalidad de evaluar su potencial, diversificar la producción, propender al desarrollo de la actividad pesquera y lograr su óptima y racional utilización
- ✓ Prestar asistencia científica y técnica a las actividades relacionadas con la investigación de los recursos bioacuáticos y sus actividades conexas

1.2.5.9. Cámara Nacional de Acuicultura

La Cámara Nacional de Acuicultura agrupa y representa a personas naturales, jurídicas y asociaciones que se dedican a la reproducción, cultivo, procesamiento y comercialización de especies acuáticas, así como a quienes desarrollan actividades conexas. Creada con el fin de lograr eficiencia y

competitividad internacional a través de un buen servicio a sus afiliados, fomentando la acuicultura dentro de un profundo respeto al medio ambiente, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento del país.

1.3. Objetivos de la Organización

- ✓ La empresa “AGROBANASA S.A” tiene como objetivo principal la reproducción, cultivo, procesamiento y comercialización de especies acuáticas, de tal forma la producción promedio de 16 quintales por hectárea.
- ✓ Ofertar especies acuáticas de calidad, con el cumplimiento de las normas ambientales a nivel nacional e internacional
- ✓ Procurar el bienestar de cada uno de los miembros que laborar en la organización
- ✓ Cuidar y preservar la salud humana a través de la reproducción, cultivo, procesamiento y comercialización de especies acuáticas con el uso de técnicas amigables y manejo mínimo que químicos y sustancias químicas peligrosas

1.4. Organigramas

La empresa “AGROBANASA S.A” no cuenta con una estructura organizacional definida ya que sus operaciones administrativas se han venido desarrollando de forma empírica desde los inicios de las operaciones, por lo cual se propondrá un direccionamiento estratégico en el cual se incluya una propuesta de estructura para ser implementada en la empresa.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. Análisis interno

2.1.1. Descripción de Procesos

INTRODUCCIÓN

Diseñar un Sistema de Control Interno para el Área de Producción de AGROBANASA S.A. implica la creación de un verdadero proyecto que tenga lineamientos, procedimientos y políticas bien delineados para que se puedan cumplir los objetivos de eficiencia, eficacia y economía a nivel de este departamento.

Para ello es necesario examinar a fondo la forma en que es llevada la producción actualmente, de modo que permita detectar las principales debilidades para poder actuar sobre las mismas y tomar cursos de acción que van a depender de la situación y puede ser: rediseñar, corregir o mejorar.

Es importante durante el desarrollo de esta propuesta contar con el apoyo de gerencia, para que no se estanquen las ideas e inste al resto del personal a colaborar con su trabajo, no se debe olvidar que para que la empresa crezca debe tener políticas, procedimientos bien establecidos; y más si el deseo es crecer.

2.1.2. Evaluación del ciclo de producción

NATURALEZA Y FUNCIONES

La función principal de producción es mantener la planta en funcionamiento con el objetivo de abastecer con el requerimiento de los clientes.

Características del área de producción

El Departamento de Producción en una analogía se puede expresar como el “corazón” de la empresa, el lugar donde se siembra el producto para su posterior cosecha y comercialización.

Es el lugar en donde se deposita un importante capital de la empresa al que hay que vigilar que se le dé un buen uso, de modo que se obtenga el máximo beneficio posible.

Un departamento de producción que es bien manejado produce eficientemente y proporciona altos niveles de ventas siempre.

AGROBANASA S.A. no posee un departamento de producción sólidamente conformado, más bien su modalidad de trabajo es tener en sus filas un equipo de personas especializadas, confiables y con suficiente experiencia en cada uno de los campos de producción; a las cuales se les entrega bajo su custodia y responsabilidad un inventario de materia prima acorde a las necesidades de producción que se tiene.

Objetivos del Control Interno

Con el establecimiento de un Sistema de Control Interno se buscará lograr:

- ✓ Proporcionar herramientas administrativas al personal para contar con información veraz sobre el desarrollo de la producción
- ✓ Fomentar el uso de presupuestos para control oportuno de materias primas y gastos que se presenten
- ✓ Optimización del uso de alimentos y nutrientes en el crecimiento del crustáceo
- ✓ Documentar todos los sucesos imprevistos que deben ser informados a Gerencia
- ✓ Elaborar listas de control del producto enviado a: clientes, bodega, otros miembros de producción
- ✓ Contar con cifras económicas reales del desempeño de producción

- ✓ Usar indicadores para medir el desempeño que tuvo el departamento de producción

Ciclo de producción

Dentro del ciclo de producción de la empresa se puede encontrar diversas actividades como: preparación de las piscinas, siembra, alimentación y nutrición, y control.

Preparación de la piscina

Previo a la recepción de la larva, la piscina camaronera es sometida a un proceso de limpieza (fondo y muros) retirando la materia orgánica que se haya acumulado después de la última cosecha.

Las compuertas tanto de entrada y de salida se proceden a limpiarlas y se revisa el estado de los tablones procediendo al cambio o reposición en cada compuerta. Las compuertas son selladas con tablones, revestidos con sacos de

polietileno en la unión entre uno y otro para evitar la salida del agua y del crustáceo.

Se procede a la regulación del programa de siembra de acuerdo a la cantidad disponible de larva de laboratorio realizada por el técnico responsable de la producción en la piscina.

En esta fase se fertiliza el agua con 3kg/ha/ciclo de FITOBLUM que contiene nitrato de amonio o sodio, superfosfato triple micro pulverizado, silicatos, potasio y micronutrientes, más 10l/ha. de melaza.

Siembra

Para la siembra inicial se utilizan entre 100.000 a 120.000 post larvas/hect. que se mantiene en la piscina sin recambio de agua durante los primeros diez días. En esta fase se utiliza alimento balanceado con 40% de proteínas.

Para efectuar la siembra, la piscina debe estar debidamente preparada, con sus respectivos desniveles hacia el área de la compuerta para favorecer la renovación del agua y su desalojo para la cosecha.

Por lo general la siembra se realiza en la noche, aunque es posible sembrar a tempranas horas de la mañana, ya que la aclimatación se la realiza a la temperatura que viene la larva, 26°C, y la piscina tiene temperaturas que varían

de 26 a 28°C con lo cual la variación de la temperatura no es un factor de mortalidad.

Las fundas son colocadas en el préstamo de la piscina, evitando hacer turbidez en el sitio escogido para que este flotando en un tiempo de 30 minutos con el fin de que las larvas se habitúen a las condiciones del agua de la piscina y proceder a sembrar.

Los encargados de la piscina seleccionan el sitio de siembra de acuerdo a logística, acceso, choques de viento y acumulación de sedimentos.

Alimentación

En un sistema de cultivo semi intensivo la alimentación es uno de los puntos más críticos, ya que este aspecto representa entre el 45% y 60% del costo total de producción. En la alimentación se tiene en cuenta la frecuencia y la cantidad y calidad de alimento.

Es conveniente alimentar a los animales dos veces al día, en la mañana y por la tarde. Con dos o más raciones diarias, la biodegradación del alimento es gradual, dando oportunidad a que el camarón siempre disponga de alimento fresco.

Dentro del segundo día de siembra y por 15 días, es conveniente aplicar balanceado al 35% de proteínas, bien en polvo o tipo granulado. Los primeros 15

días es necesario cerca de los taludes. Transcurridos estos días, conviene aplicar el alimento dentro del estanque.

Al aplicar alimento granulado mezclado, es necesario seguir haciéndolo hasta que el camarón haya alcanzado 3 gr. de peso. Este alimento contiene más polvo, gránulos pequeños cuyo tamaño es ideal, tanto para poder ser atrapado por el camarón como para su digestión, además no permite grandes desperdicios.

Si el camarón se encuentra entre los 3.5 y los 8 gr. Es conveniente emplear pellets de 3 – 32 de diámetro por 4 a 6 mm, igualmente con 35% de proteína.

De 8.5 gr. En adelante conviene emplear pellets de tamaño normal al 28% de proteínas. Una a dos semanas antes de la cosecha se emplea alimento del 22% de proteínas.

Control

La producción del camarón requiere el control de varios depredadores acuáticos y terrestres. Periódicamente se supervisa por toda la camaronera que no exista señales de presencia de plagas. En caso de que se compruebe la invasión de una plaga se toman las medidas de control. Estas medidas comprenden el tratamiento con agentes químicos, físicos, biológicos y solamente se aplican bajo la supervisión directa del personal capacitado.

Cuando no funcionan las medidas preventivas, se acude al empleo de plaguicidas, cuyos recipientes se limpian cuidadosamente luego de la aplicación.

Todos los plaguicidas están guardados bajo llave y son aplicados únicamente por personal autorizado y capacitado en su manejo. Todos los pesticidas a

utilizarse cumplen todas las normas nacionales e internacionales vigentes de manejo, uso, etiquetado y control de plaguicidas.

Debilidades Detectadas en el Ciclo de Producción

El área productiva genera muchas actividades en la producción del camarón, en cada una de esas actividades se presentan riesgos débiles, medios y fuertes que pueden hacer decaer los procesos en general, o se pueden presentar desviaciones considerables; por ejemplo las que se pueden producir por parte de los empleados (colusiones); lo que ocasiona pérdidas fuertes y daños irreversibles; es por ello que es necesario contar con un Sistema de Control Interno que permita medir los riesgos, evaluarlos y tomar acciones sobre ellos a tiempo.

- ✓ No existe una planificación adecuada de las producciones a realizarse, principalmente por la falta de coordinación que existe entre los distintos miembros de la empresa
- ✓ No se realizan proyecciones de producción, en consecuencia: no se pueden desarrollar políticas de ventas, no se puede determinar la capacidad productiva de la entidad
- ✓ No se cuenta con un dato certero de las existencias de materia prima; especialmente en lo que se refiere a productos para la alimentación; esto ocasiona que en momentos cruciales de la producción se experimenten desabastecimientos generando retrasos o en su defecto se encuentren excesos de materiales que pueden llegar a deteriorarse

- ✓ Las producciones no cuentan con una orden formal que indique el inicio del proceso; se necesita de un documento sencillo y detallado que pueda ser manejado al interior de la organización
- ✓ No hay sanciones de ningún tipo por incumplimientos o fallas generadas en el proceso de producción; generalmente la empresa asume todos estos costos adicionales que se generan por ejemplo en: fallas logísticas, entre otros
- ✓ El personal no es controlado de modo que se garantice el uso óptimo de los tiempos en cada uno de sus tareas a realizar; este es un motivo más para los retrasos tanto en el trabajo de producción como en el trabajo de los administrativos
- ✓ Las irregularidades presentadas en el trascurso de producción no son informadas de manera rápida y oportuna; por lo tanto las soluciones óptimas tardan en llegar y los problemas no se resuelven rápidamente
- ✓ Respecto a la comunicación entre los participantes de la producción existen medios para hacerlo pero no son usados eficazmente al respecto se cuenta con internet, teléfono, correo; sin embargo las demoras en la resolución de problemas es evidente.
- ✓ A nivel general, el personal es consciente y comparte la opinión que existen fallas inminentes en el control interno en cada etapa de producción

- ✓ El proceso de producción a lo largo del tiempo que lleva establecida la empresa no ha experimentado nunca una auditoría de gestión que permita corregir las fallas presentes y orientar las acciones futuras.
- ✓ La empresa no cuenta con un sistema contable que se adapte a la realidad del proceso productivo; más bien la empresa se ha tenido que adaptar a la estructura que ofrece del sistema contable, de modo que la labor administrativa es complicada.
- ✓ Los registros contables de las producciones aunque son adecuados se retrasan excesivamente, y nunca han sido objeto de análisis generando insatisfacción en la información financiera de la entidad (estado de resultados y balance general).

2.1.3. Evaluación del control interno en el área de Comercialización

Introducción.

El área comercial juega un papel primordial en una empresa, ya que es la encargada de poner a disposición los productos que distribuye. Es por ello que es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura.

Es un área prioritaria dentro de la entidad, ya que genera y hace posible llevar a cabo la razón de ser de la entidad, tomando en cuenta que AGROBANASA S.A se dedica a la producción y comercialización de camarón.

Los resultados obtenidos por la empresa se deben en gran parte por la gestión del área comercial y el departamento de ventas. Este departamento es el que se encarga de la distribución y venta del producto a los pequeños comerciantes,

supermercados, grandes cadenas hoteleras y al portafolio de clientes que posee la empresa.

El área comercial se reconoce como un foco de ingresos para la empresa, cuya misión es obtener los ingresos por ventas que han sido previamente presupuestados a través de la distribución y venta del producto, en cantidades físicas de ventas y precios unitarios.

El área comercial no solo es importante por su labor de ventas sino también por su gestión para mejorar las estrategias comerciales, mediante la obtención de información del mercado.

El Control Interno del Proceso de Comercialización, es un proceso que está bajo la responsabilidad del Jefe de Marketing y Ventas quien a sido delegado el manejo de esta área de la empresa.

Se determina que las personas a cargo del Control Interno deben verificar que los procedimientos de Control estén formalmente establecidos, por lo tanto se procedió a evaluar los procedimientos de comercialización de la empresa AGROBANASA S.A.

Evaluación del Ciclo de Comercialización

La evaluación del control interno para el área comercial, se realizará en base a las políticas y procedimientos ya establecidos, para determinar y verificar su cumplimiento, así como el acatamiento de la legislación tributaria, a la que está sensiblemente atado el área. Al igual que para las áreas de producción y contabilidad, se llevarán a cabo cuestionarios de control interno.

También se tomarán en cuenta los siete principios fundamentales de “Buenos controles hacen buenos negocios”, como pilar para mejorar el Sistema de Control Interno:

- ✓ Guardar un clima de confidencialidad y seguridad
- ✓ Utilizar los fondos de la empresa en forma prudente
- ✓ Segregación de funciones.
- ✓ Mantener una buena contabilidad y documentación adecuada
- ✓ Evitar conflictos de interés
- ✓ Garantizar niveles de autorización y aprobación adecuados
- ✓ Ejecutar un proceso efectivo de supervisión.

Naturaleza Y Funciones

La naturaleza del departamento de marketing y ventas es esencialmente comercial, cuyas funciones están direccionadas a cumplir con las necesidades de los consumidores y a través de esto, generar la rentabilidad requerida por la compañía y por sus propietarios.

El área comercial es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas y aplicando las técnicas y políticas de ventas de acuerdo con las metas establecidas.

El área comercial de la empresa es el responsable de conocer las necesidades del mercado y de satisfacer a los consumidores ofreciéndoles un producto que responda en calidad, presentación, precio y distribución a dichas necesidades. Tomando en cuenta que nos encontramos en una sociedad de consumo, especialmente posterior al proceso de dolarización que incrementó el

poder adquisitivo de la población, el marketing se convierte en una necesidad para todas las empresas que quieran mantener un liderazgo dentro de su sector.

La función de comercialización, puede definirse, a través de las actividades que se llevan a cabo dentro del área.

Así, se puede decir que se trata de la función empresarial que involucra la investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos.

Las principales funciones que cumple el área comercial de AGROBANASA S.A. son las siguientes:

- ✓ Analizar los mercados actuales y potenciales
- ✓ Diseñar y ejecutar las investigaciones de mercado
- ✓ Desarrollar del producto
- ✓ Planificar las estrategias de mercado
- ✓ Diseñar y controlar el presupuesto de ventas y costos asociados
- ✓ Analizar y supervisar el proceso de ventas
- ✓ Preparar y analizar las estadísticas de la empresa (Ventas y Mercadeo)
- ✓ Analizar la posición de la competencia en el mercado comparativamente con la estrategia de la empresa
- ✓ Supervisar el buen manejo y control de las fuentes de información de datos
- ✓ Mantener continuo contacto con el cliente mediante visitas periódicas
- ✓ Coordinar la logística y venta de productos para distribución local

- ✓ Elaborar las estrategias de precios de la empresa y políticas de implementación de las mismas
- ✓ Elaborar y supervisar el cumplimiento de los presupuestos de ventas (mensuales, trimestrales, semestrales y anuales)
- ✓ Planificar las estrategias de captación de nuevos clientes y nuevos mercados
- ✓ Buscar nuevas oportunidades de negocio para la empresa

Objetivos del Control Interno

Para el adecuado funcionamiento de un sistema, actividad o procedimiento, es importante determinar los objetivos que se quieren alcanzar. Por ello, la aplicación del Sistema de Control Interno en el área comercial de la empresa AGROBANASA S.A tiene los siguientes objetivos:

- ✓ Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por la gerencia para el departamento de marketing y ventas
- ✓ Salvaguardar todos los recursos asignados al área comercial, para cumplir con las actividades a esta asignada, a través de puntos de control como vigilancia del cumplimiento de políticas y seguimiento del buen uso de los recursos
- ✓ Certificar que las políticas sean conocidas por el personal del área comercial para su correcta ejecución

- ✓ Comprobar que los recursos de AGROBANASA S.A sean utilizados eficientemente y para la consecución de los objetivos de la entidad
- ✓ Crear una cultura de control en los colaboradores del área comercial para que vivan las políticas, los valores y los imperativos de la entidad, de tal forma que protejan los bienes como suyos propios

Debilidades detectadas en el ciclo de comercialización

Para realizar la medición del riesgo de control del área comercial, se deben analizar algunas variables, tanto externas como internas, que influyen en un adecuado control sobre las actividades del área comercial.

Entre los puntos críticos que pueden generarse se tiene:

- ✓ Falta de supervisión en la salvaguardia de los recursos que la empresa otorga al área para el desarrollo de sus operaciones, tanto en presupuesto como materiales y equipos
- ✓ Desconocimientos de las políticas, procedimientos, niveles de autorización y restricciones que tienen los empleados del área comercial.
- ✓ Inobservancia de lo establecido en la legislación tributaria, lo que generaría una contingencia fiscal para la empresa

- ✓ Incumplimiento de los contratos de confidencialidad por parte de los proveedores que otorgan los materiales promocionales y de exhibición

2.2. Evaluación del control interno en el área de Contabilidad

Introducción

La dirección de una empresa requiere adoptar normas de conducta, formular juicios y desarrollar métodos.

Para que estas normas, juicios y métodos sean eficaces, tienen que fundamentarse en una información amplia y exacta, y esta información ha de obtenerse en gran parte de los registros de contabilidad. No basta para estos efectos con la preparación de tales registros, sino que es preciso analizar, ordenar e interpretar la información que en ellos se contiene para formular juicios adecuados y actuar en consecuencia.

A este fin, ha de adaptarse una organización capaz de responder del cumplimiento de este cometido.

Evaluación del ciclo de contabilidad

Naturaleza y funciones

El área de contabilidad tiene como objetivo ejecutar el sistema de contabilidad integrado, mediante el registro y consolidación de toda la información contable, reflejado en el estado de situación financiera de la empresa.

El Departamento de Contabilidad tiene las siguientes funciones:

- ✓ Revisar los movimientos contables
- ✓ Elaborar estados financieros periódicos
- ✓ Elaborar informes contables
- ✓ Supervisar y controlar todas las operaciones contables
- ✓ Brindar asesoría en aspectos contables y tributarios
- ✓ Pago a proveedores según presupuestos
- ✓ Pago de sueldos / Elaboración de roles
- ✓ Control de permisos, vacaciones y préstamos
- ✓ Registro de Ajustes y Cierre de Balance
- ✓ Registro de operaciones contables de la empresa
- ✓ Mantener al día todos los libros contables de ley
- ✓ Generar información contable para toma de decisiones

Objetivos del control interno

Determinar su estado, el nivel de confianza que se le puede otorgar y si las actividades de control son eficaces, eficientes y económicas en la prevención y neutralización del riesgo inherente a la gestión contable y financiera.

- ✓ Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la gerencia para la toma de decisiones
- ✓ Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias
- ✓ Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua

Debilidades detectadas en el ciclo de contabilidad

- ✓ Falta de delegación de funciones: La empresa no posee manuales de funciones en donde estén descritas las actividades que cada empleado debe realizar, debido a que Gerencia piensa que por ser una empresa mediana, no requiere de los mismos; lo que provoca que el funcionamiento del departamento no sea ágil y eficaz; así como también genera desmotivación para el personal; ya que no se sienten parte de la empresa, y por ende implica en que no se consigan los objetivos marcados.
- ✓ Desorden: Existe documentos que no han sido archivados diariamente, lo cual genera el desorden y mala apariencia al Departamento; y por ende pérdida de tiempo a cada uno de ellos.
- ✓ Demora en pagos a Proveedores: Uno de los problemas que más ha llamado la atención, es la demora que existe en los pagos a los distintos

proveedores; ya que la mayoría de las veces las facturas no se pagan en las fechas establecidas; lo cual provoca que haya situaciones conflictivas.

2.3. Análisis Externo

Las influencias macroeconómicas son el conjunto de factores a los que está expuesto todo negocio, de una u otra forma, sin importar la actividad. Algunas variables macroeconómicas van a afectar con mayor magnitud a cada clase de organización, la empresa no tiene influencia alguna sobre éstas y por lo tanto debe adaptarse a ellas.

2.3.1. Factor Político

Ecuador inició un proceso de consolidación de la democracia asociado a cambios sociales y económicos tras las dos victorias electorales consecutivas de 2006 y 2009).

El 15 de Octubre de 2006, el binomio Alianza País pasa a la segunda vuelta electoral para disputar la presidencia con el binomio del PRIAN, que participaba por tercera ocasión para llegar a la presidencia.

El 26 de Noviembre, es elegido el nuevo Presidente de la República de Ecuador con el apoyo del 56,67% de los votos válidos.

El 15 de Abril gana el referéndum de manera contundente con un respaldo del 81,7 % de los votantes a favor de la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente con plenos poderes.

El 30 de septiembre del 2007, los ecuatorianos mayores de 18 años eligen a los 130 asambleístas que redactarán la nueva Constitución de la República de Ecuador, con un resultado que no deja de ser un respaldo generalizado al Gobierno actual y un reiterativo rechazo a la “partidocracia” ecuatoriana. Más del 60 % de los representantes a la Asamblea Nacional Constituyente pertenecen al movimiento Acuerdo País.

Tras más de nueve meses y múltiples debates, el 28 de septiembre del 2008 los ecuatorianos acuden a las urnas con el fin de aprobar o rechazar la Nueva Constitución, siendo el SI el ganador con más del 50%, verificando la aceptabilidad y confianza al nuevo gobierno.

La nueva Constitución Política, en su título XII que habla sobre la regulación "Del Sistema Económico", se refiere en el capítulo 6 al "Sector Agropecuario".

En este marco, se establecen varias políticas del Estado para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades agrícola, pecuaria, pesquera y agroindustrial que provean productos de calidad para el mercado interno y externo, la dotación de infraestructura, la tecnificación y recuperación de los suelos, la investigación científica y la transferencia de tecnología.

Asimismo, las asociaciones nacionales de productores, en representación de los agricultores y ganaderos del ramo, los campesinos y profesionales del sector

agropecuario, participarán con el Estado en la definición de las políticas sectoriales y de interés social.

Como se puede ver, la novedad es que este cuerpo legal de superior jerarquía establece que las políticas del Estado tienen que ser consultadas con las asociaciones nacionales de productores. Es decir, que los Ministerios del ramo y en general el sector oficial para adoptar cualquier política tiene que participar con los gremios nacionales de productores en su definición.

Pero al parecer no está debidamente desarrollado este principio constitucional, precisamente, porque los sectores gremiales agropecuarios no están todavía organizados. Creo que con una organización y fortalecimiento de los productores a través de organizaciones gremiales se podría realizar los puentes de enlace entre el sector privado (gremios agropecuarios) al sector oficial (Ministerio de Agricultura y Comercio Exterior), en asuntos inherentes al comercio exterior y políticas que fomenten el desarrollo interno para este sector productivo.

En definitiva, los resultados de las nuevas regulaciones se verán en el transcurso del año, con los resultados económicos y de competencia de este sector. Pero es deber tanto del Estado como del sector Privado, involucrarse y cooperar para el progreso de este mercado.

2.3.2. Factor Económico

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, mediante éstas se obtiene una idea acerca de la situación económica por la que actualmente el Ecuador está atravesando; de igual forma ayuda al momento de determinar

costos del negocio en el país y también al determinar si estas variables son oportunidades o amenazas para la empresa.

La inversión en las camaroneras depende del tipo de cultivo que se vaya a realizar en las mismas; existe tres tipos de cultivo camaronero: extensivo, semi - extensivo y el intensivo. El sistema de cultivo semi – extensivo es el proceso productivo más aplicado en nuestro país, alrededor del 58% de las camaroneras utilizan este sistema, en menor escala son aplicados los métodos de cultivo extensivo e intensivo.

En el Anexo 1 se presenta las características de cada uno de estos tres tipos de cultivo camaronero.

Enfocándose al tipo de cultivo que realiza AGROBANASA S.A, que es el de tipo semi- extensivo, la inversión en este tipo de negocios (camaroneras) no es muy elevada, pues la producción y comercialización tiene el menor costo a nivel mundial.

Las razones principales son las siguientes:

- ✓ Bajo costo de tierras de producción
- ✓ Mano de obra calificada y productiva
- ✓ Clima que permite cosechar todo el año, que a su vez ayuda a que no haya épocas con capacidad instalada ociosa
- ✓ Tipos de cultivo que requieren bajo mantenimiento y mano de obra

A estas ventajas en costos de producción existen otras con respecto a calidad y a rapidez de producción y comercialización que permiten ofrecer un mejor producto, como por ejemplo el tiempo reducido de comercialización: por el

tamaño del país, el traslado del camarón a las empacadoras se realiza en ocho horas o menos, lo que ayuda a preservarla fresca y calidad del producto, y tenerlo empacado y listo para su comercialización.

Otro factor que favorece la competitividad del camarón ecuatoriano es el bajo costo de ciertos insumos, como las larvas más baratas y los alimentos balanceados de menor precio que en otros países productores.

Esto es resultado de la alta inversión realizada en el sector en las décadas de los ochenta y noventa, y que, debido al gran desarrollo y dinamismo de esta industria en esa época, ya fue amortizada, por lo que los costos de producción de los insumos es bajo.

A continuación se puede observar un resumen de los gastos dedicados a las distintas necesidades del proceso productivo.

Cuadro1. Costos en los cultivos de camarón

ÍTEM	COSTOS (USD)
Post larva	27,00
	25,00
Alimentos y fertilizantes	4,00
	3,00
Electricidad y combustible	4,00
	24,00
Personal	9,00
Mantenimiento	4,00
Intereses	
Depreciación	
Otros	

Fuente: Banco del Pacífico. Análisis del sector camaronero

Como se observa en la tabla anterior los principales rubros de gasto son la alimentación y la semilla, pero en Ecuador un rubro importante adicional es el costo financiero. La inestabilidad financiera y la elevada inflación en las que se ha desenvuelto el Ecuador desde hace más de 10 años hacen que las tasas de interés mantengan niveles muy por encima de los niveles internacionales.

Como resultado, en los negocios en que se requiere de cierto apalancamiento financiero, como las haciendas camaroneras para poder montar la infraestructura necesaria para la producción y comercialización del producto, las deudas adquiridas por los empresarios camaroneros comprometen buena parte de sus costos totales (24% aproximadamente).

En cuanto a los costos de inversión para la creación de piscinas camaroneras, la inversión requerida por hectárea para adecuar una camaronera es de 6.000 dólares, tal como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro2. Inversión por hectárea

Tipo de Inversión		US\$/ha	Participación del Total de Costos de Inversión
Obra Civil	Muros	S/. 950,00	190,00%
	Canales y compuertas	S/. 640,00	128,00%
	Contrucción de piscinas	S/. 1.700,00	340,00%
	Estación de bombeo	S/. 500,00	100,00%
	<i>Subtotal</i>	<i>S/. 3.790,00</i>	<i>758,00%</i>
Equipos			0,00%
	Aireadores	S/. 165,00	33,00%
	Bombas	S/. 495,00	99,00%
	Retroexcavadoras	S/. 1.000,00	200,00%
	<i>Subtotal</i>	<i>S/. 1.660,00</i>	<i>332,00%</i>
Maquinarias			0,00%
	Tractores	S/. 200,00	40,00%
	Embarcaciones	S/. 300,00	60,00%
	<i>Subtotal</i>	<i>S/. 500,00</i>	<i>100,00%</i>
Total Inversión Directa		S/. 5.950,00	1190,00%

Fuente: Banco del Pacífico. Análisis del sector camaronero

En Ecuador los costos de producción de camaróneras de cultivos extensivos es de US\$ 3.52 / Kg. En el anexo 2 se puede ver cómo se distribuyen estos costos en el proceso productivo para cultivos extensivos

Producto Interno Bruto

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período, es decir, mide la economía nacional de los bienes o servicios producidos en un año.

Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

En la siguiente tabla se puede ver claramente el incremento del PIB desde el año 2006 al 2010:

Tabla 1.Producto Interno Bruto

Año	Miles de dólares	Variación PIB %
2000	16.282.908	4,15
2001	17.057.245	4,76
2002	17.641.924	3,43
2003	18.219.436	3,27
2004	19.827.114	8,82
2005 (sd)	20.965.934	5,74
2006 (sd)	21.962.131	4,75
2007 (p)	22.409.653	2,04

2008 (p*)	24.032.489	7,24
2009 (p*)	24.119.455	0,36
2010 (p*)	24.983.318	3,58
2011 (p**)	26.928.190	7,78

Fuente: Banco Central del Ecuador. BCE. Boletín Estadístico Anual año 2011 #33

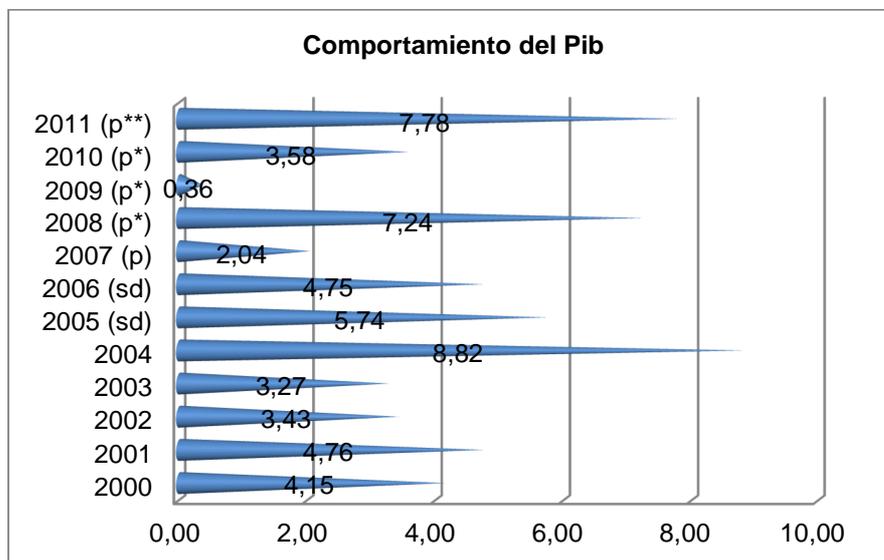


Gráfico 1. Comportamiento del PIB en el Periodo 2000-2011

En el año 2000 desde que se implementó la dolarización la producción interna bruta del país ha sufrido variaciones sumamente drásticas como

consecuencia de factores internos como los desastres naturales, manejo mínimo de tecnología moderna, escasas de competitividad, poca cultura empresarial, manejo de mano de obra no calificada. Inversiones mínimas de capacitación continua de la mano de obra, prioridad a la producción agrícola sobre la industrialización, poco apoyo de los gobiernos de turno, la existencia de leyes que se han cumplido parcialmente generando un crecimiento mínimo económico.

Ente el periodo 2000-2005 se identifica un crecimiento mínimo del producto interno bruto ya que el país afrontaba los efectos de la dolarización y la principal fuente de ingreso para el país eran las exportaciones petroleras dejando de lado a otro tipo de exportaciones.

Para el periodo 2005- 2008 se puede resaltar que existe una variación en el crecimiento de la producción nacional del país ya que empieza a existir una diversificación de la producción nacional y en las exportaciones ya que se llega a no depender de las exportaciones petroleras por lo cual en el año 2008 se registra un valor de 7,24% de PIB nacional.

Para el 2008 fue un año positivo para la economía ecuatoriana, la misma que creció a tasas bastante aceptables en comparación con los dos últimos años y se registra resultados positivos pese a la crisis mundial que afecto a la economía norteamericana y global, el país mantuvo un crecimiento de hasta el 8% en ciertos semestres del año.

En el año 2009 se registra un 0,36% resultando ser una variación negativa ya que la principal causa para el país es que recién en el 2009 se puede evidenciar los efectos de la crisis económica internacional originada por la burbuja inmobiliaria en los Estados Unidos y a las debacles de las productividades de las naciones pertenecientes a la Unión Europea (UE) lo que afecta a las exportaciones e importaciones causando un bajo nivel de crecimiento.

En el año 2010 se registra un crecimiento de la economía de 3,58% por lo cual este crecimiento económico se sustenta en el aumento de la inversión pública y privada que asegura un mayor crecimiento en los años venideros y un incremento del consumo de los hogares. Además se debe recalcar que existen una serie de avances sobre las exportaciones del sector no petrolero que alcanzo un crecimiento positivo.

En el año 2011 se registra un crecimiento de 7,78 para ubicarse en \$ 26.928.190 millones, frente al crecimiento del 3,58% en el año 2010 por lo cual la proyección de crecimiento para el 2012 será de 5%. Las actividades que más crecieron en el año 2011 fueron la construcción 0,72 %, servicios 0,36 %, manufactura 0,34 %, el refinado de petróleo 0,16 %y el comercio 0,10 %.

Además se identifica que el consumo de los hogares aportó con 4,08 puntos; el consumo del gobierno 0,38%, las exportaciones 2,91 y las importaciones restaron 0,33, así como la variación de existencias que resta 2,81 puntos al total; mientras que por industrias, la construcción aporta dos puntos al crecimiento del

PIB, los servicios 1,5; la industria manufacturera deja 0,96 y el comercio al por mayor y menor, 0,95%.

Como resultado del análisis del periodo 2000-2011 del Ecuador se puede observar que a pesar de la crisis el Ecuador ha mantenido una cierta estabilidad, lo cual confirma los resultados de la inflación, el incremento del PIB brinda confianza en el sector financiero, ya que se minimiza el Riesgo País, y se maximiza la posibilidad de la existencia de inversión extranjera, por tal motivo es una oportunidad para la empresa AGROBANASA S.A., ya que le permitirá generar un mayor movimiento de capitales, activando la productividad y por ende incentivando e incrementando el ahorro.

Inflación

Es la continua y persistente subida del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. (LaurrouleT Cristian, Monchón Francisco, 2000).

La inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

A continuación se presenta una tabla en el que representa la variación de la inflación desde el año 2006 al 2010:

Tabla 2.Inflación

AÑO	%
2000	91%
2002	22,40%
2003	9,40%
2004	6,10%
2005	4,00%
2006	2,99%
2007	3,33%
2008	8,83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5,41%

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2011 #33

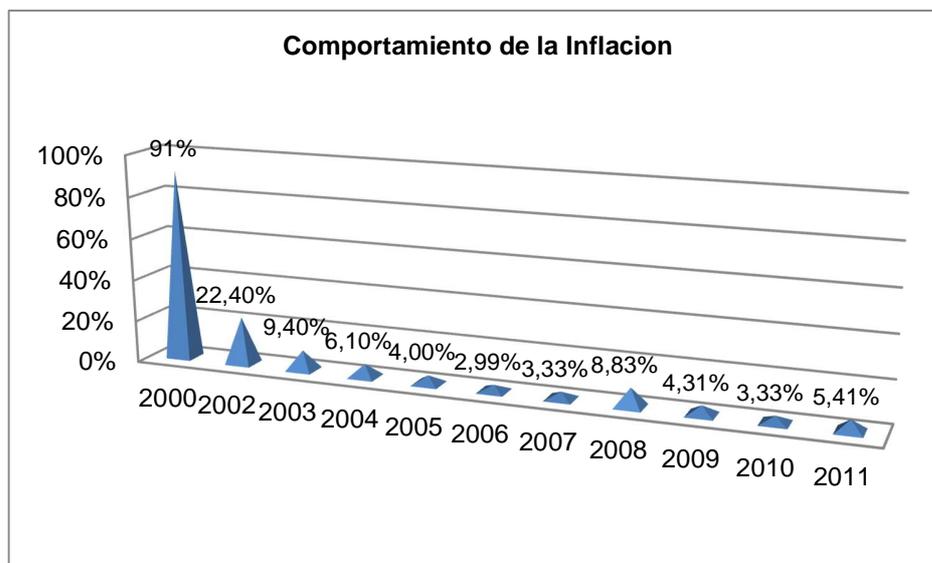


Gráfico 2. Inflación

En el año 2000, en el Ecuador, se redujeron las presiones inflacionarias, debido a que el régimen monetario de dolarización eliminó el riesgo de tipo cambiario y las variaciones en la cantidad de dinero pasaron a estar determinadas por las exportaciones principalmente de petróleo y por las remesas enviadas por los migrantes.

En el periodo 2002-2007 se registra una serie de variaciones con tendencia a la baja ya que muchos de los esfuerzos de los gobiernos de turno se enfocaron en la disminución de la baja de la inflación, pero pese a los esfuerzos en el país se registraron una serie de factores internos producidos en el país como por ejemplo desastres naturales, especulación de los comerciantes por lo que generó que esta disminución no sea visible en la economía del país.

Para el periodo del 2008 se registra un incremento de la inflación a 8,83% este incremento se genera por el alza de los precios de los alimentos, el petróleo y otras materias primas como producto de la demanda internacional por parte de los países de China e India.

Además el país se vio afectado por la disminución de las remesas de los migrantes. En el 2008 se registra la crisis mundial por lo cual el Ecuador sus efectos fueron mínimos con relación a los impactos producidos en otros países y en especial los desarrollados.

En los primeros meses del año 2009 se observó un aumento de la inflación mensual: (desde 0.71% en enero, 0.47% en febrero a 1.09% en marzo).

Esta tendencia se explica principalmente por los incrementos en los costos de fabricación en el aumento de los precios que se presentan a inicios del año en las empresas; y, por la temporada de lluvias en algunas zonas del país, que ocasiona cierre de carreteras, restricción de la oferta de ciertos productos que impide su normal distribución a la población.

Para el año 2010 se registra una inflación anual de 3.33% por lo que se considera que esta cifra es una de las más bajas de los últimos años y es también menor a la tasa de 4,31 por ciento registrada en el 2009. El índice inflacionario del 2010 muestra niveles similares a los registrados antes de la crisis mundial del 2008 y eso es bueno para el país; por tanto se identifica que en el 2010 la economía del Ecuador creció un 3,6%.

En el año 2011 se registra una inflación anual de 5,41% lo que representa un aumento del 2,08% en relación a la inflación de diciembre de 2010, cuando se ubicó en 3,33%. Asimismo que la variación de la inflación anual de diciembre de 2011 se debe principalmente al incremento de precios de cinco categorías como son los alimentos y bebidas no alcohólicas; las prendas de vestir y calzado; educación; restaurantes y hoteles, y transporte.

Los productos de la canasta del IPC agrupados en los sectores de Agroindustria, agropecuario y pesca son los que registran la mayor inflación.

Los niveles de inflación que se han presentado, constituyen una amenaza para AGROBANASA S.A., pues al aumentar los precios de varios productos que la empresa necesita para la crianza de especies bioacuáticas, no solo aumenta sus costos, sino que disminuye el poder adquisitivo de las personas, generando como efecto directo, una disminución en el consumo.

Tasas de interés

Es el valor adicional que se debe cancelar por el uso del dinero de terceros, en un periodo determinado.

Normalmente, los tipos de interés reflejan la tasa de inflación esperada; cuanto mayor sea ésta, más altos serán los tipos de interés y los costos de las empresas aumentarán, además de disminuir los gastos de consumo.

En la siguiente tabla muestra la evolución de las tasas de interés pasivas y activas de los últimos cinco años:

Tabla3.Tasas de interés

FECHA	TASA ACTIVA %	TASA PASIVA %
2006	8,29%	4,26%
2007	10,55%	5,79%
2008	9,14%	5,14%
2009	9.19%	5.24%
2010	8.68%	4.28%
2011	8,34%	4,56%
2012	8,17%	4,53%

Fuente: Banco Central del Ecuador. BCE.

Analizando la tendencia, a partir del año 2006 esta variable tiende a la baja, claro que como se puede observar existe años en que las tasas de interés ha tenido sus variaciones, pero en general comparando las actuales han sido estables; sin embargo esto no es suficiente si se analiza el spread o diferencia entre la tasa activa y pasiva, la cual aún es muy alto; la tasa activa es alta si se

compara con otras economías dolarizadas, en especial Estados Unidos cuya tasa activa fluctúa entre el 3% y 4%.

Las elevadas tasas de interés son un riesgo para las operaciones de las instituciones, por lo tanto, la empresa AGROBANASA S.A. ve a esto, como una amenaza, debido a que no se sabe de manera cierta su comportamiento.

2.3.3. Factor social

Desempleo

Es un paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

Esta variable tiene una gran importancia en lo que se refiere al comercio y la industria en general, ya que al no poseer un ingreso estable el individuo no puede dedicarse al consumo, disminuyendo de esta forma los ingresos para las empresas.

Tabla4. Desempleo

FECHA	PORCENTAJE %
2006	10,70 %
2007	10,10 %
2008	7,30 %

2009	7,90 %
2010	6,11 %
2011	5,10%

Fuente: Banco Central del Ecuador. BCE.

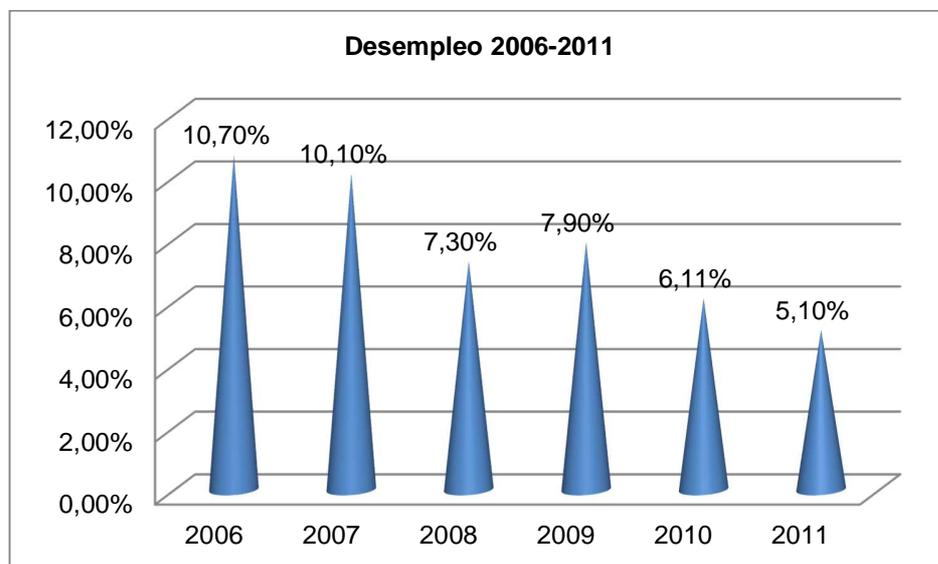


Gráfico 3. Desempleo periodo 2006-2011

En materia de desempleo un individuo puede tardar hasta 18 semanas en encontrar un nuevo empleo, según un estudio del Banco Central.

Estas variaciones, surgen por la inestabilidad política que influye en los pequeños y grandes negocios, quienes se ven forzados a despedir personal, al no contar con las suficientes garantías del Gobierno y ver disminuida su rentabilidad.

Este factor, sin duda es una amenaza para AGROBANASA S.A., ya que los productos que vende la empresa, se encuentra enfocado a un mercado medio-

bajo, siendo este mercado el de mayor impacto negativo en la economía ecuatoriana. Donde las familias no cuentan con un empleo fijo que les permita destinar un presupuesto estable para sus necesidades básicas alimenticias, de salud, entre otras.

Socialmente, la actividad camaronera ha sido de gran impacto en la economía ecuatoriana puesto que cerca del 60% de los empleos generados se dan en zonas marginales del país; permitiéndoles tener a sus habitantes infraestructura básica y salarios estables. El 80% de los trabajadores en las plantas empacadoras son mujeres, brindándoles un mayor ingreso a sus familias.

Migración

El Ecuador ha estado históricamente relacionado con la migración, interna o externa. La migración interna ha sido, según las circunstancias, de la Sierra a la Costa y al Oriente, de las zonas rurales a las zonas urbanas, y de ciudades pequeñas a las ciudades intermedias o grandes, por razones principalmente de búsqueda de trabajo o de mejores condiciones de vida.

En algunos momentos de la historia el Ecuador, ha sido un país receptor de migración externa pero, durante las últimas décadas, más bien ha sido un país emisor de población. Sin embargo, recién a partir de fines del siglo 20, inmersa en el marco de la globalización, la migración adquiere nuevos matices y se convierten un fenómeno que afecta a toda la sociedad ecuatoriana con una característica particular, la feminización.

A continuación se presenta datos sobre la salida de ecuatorianos en los últimos cuatro años:

Tabla 5.Salida de ecuatorianos

	2007	2008	2009	2010	2011	VAR% 2011/2010
ENE	61.392	68.480	67.521	71.172	69.602	-2,21
FEB.	70.704	76.765	72.591	74.436	68.524	-7,94
MAR	74.600	77.100	75.150	81.686	89.614	9,71
ABR.	64.412	63.909	64.992	72.231	80.856	11,94
MAY	63.825	65.071	57.869	70.330	79.984	13,73
JUN.	57.536	57.702	55.297	61.070	70.877	16,06
JUL.	72.110	72.970	71.234	80.855	99.182	22,67
AGO.	83.906	82.009	81.338	96.675	117.794	21,85
SEP.	72.515	69.338	74.494	78.575	95.706	21,80
OCT.	66.276	67.569	70.641	79.108	90.343	14,20
SUB TOTAL	687.276	700.913	691.127	766.138	862.482	12,58
NOV	59.841	59.234	63.713	70.227		
DIC	53.752	55.052	58.797	62.520		
TOTAL	800.869	815.199	813.637	898.885		

Aunque las cifras sobre la migración varían, muestran que se trata de una realidad de grandes dimensiones:

A nivel local el impacto de las remesas en el desarrollo de las comunidades de origen es restringido ya que, por una parte, las remesas captadas por los bancos se colocan fuera de la región e incluso del país y no se invierten

localmente y, por otra, las familias de emigrantes tienen desconfianza en el sistema bancario y prefieren gastar su dinero antes que ahorrarlo o invertir.

A nivel microeconómico las familias han mejorado sus niveles de vida en lo que respecta a la satisfacción de sus necesidades básicas, aunque hay costos sociales y psicoactivos.

La migración para AGROBANASA S.A. es una oportunidad por cuanto ingresa al país mayores ingresos con los cuales las familias pueden consumir. Pero por otra parte, no existe un impulso por parte del Gobierno y los bancos privados para incentivar el ahorro y la inversión.

2.3.4. Factor tecnológico

En cuanto al avance de la ciencia y la tecnología, sin lugar a duda, han sido y serán un pilar fundamental en el que el sector empresarial sustentará su desarrollo y crecimiento en el mercado.

Desde el punto de vista positivo, este factor permite a los empresarios optimizar sus actividades y procesos en sí, permitiéndoles diseñar y ofertar un producto o servicio cada vez más acorde con las expectativas de los consumidores, de quienes su comportamiento varía constantemente.

Desde el lado negativo, toda simplificación de procesos o automatización de los mismos, tiene como consecuencia el sacrificio del recurso humano, pasando a incrementar un indicador social que es el desempleo y por el cual es el que debe actuar los gobiernos.

De acuerdo al Ministerio de Industrias y productividad (MICIP), “el esfuerzo tecnológico es determinante para la competitividad industrial, ya que posibilita una mayor flexibilidad y diversificación de productos y procesos industriales.

La competitividad depende, crucialmente, de este factor, ya que solo con esfuerzo tecnológico las empresas pueden elevar la productividad, así como la calidad y/o variedad de los bienes producidos.”(Ministerio de industrias y productividad, 2005)

Ecuador presenta valores que se encuentran entre los más bajos de los países de América Latina, de los gastos totales en I+D como porcentaje del PIB.

El presupuesto estatal para Ciencia y Tecnología, en los últimos años ha oscilado entre 0.2% del PIB, siendo el gasto ecuatoriano uno de los más bajos de América Latina.

Por tanto se puede concluir que existe un bajo nivel de desempeño del Ecuador en términos de esfuerzo tecnológico, lo cual explica en gran medida el bajo desempeño competitivo del sector ecuatoriano.

De acuerdo al MICIP, este diagnóstico revela la urgente necesidad de realizar un análisis profundo de los factores que obstaculizan el esfuerzo tecnológico en el Ecuador, en particular, el realizado por las empresas.

2.3.4. Factor Legal

Las leyes y códigos con los que se relaciona AGROBANASA S.A. por su actividad económica y comercial, son una oportunidad para la empresa, pues son un medio de regulación y control para todas las empresas que se manejan en este entorno. Las leyes permiten que exista uniformidad, derecho y compromiso de las empresas.

El problema se presenta cuando las mismas empresas no respetan lo que dicta la ley y realizan diversos fraudes al estado, en especial con lo que tienen que ver al pago de impuestos.

Si no existe una responsabilidad del sector empresarial con el Estado y con su propio sector económico, será difícil que las leyes cumplan su papel primordial de igualdad y derecho para todos.

2.4. Análisis Micro

2.4.1. Clientes

Los clientes de AGROBANASA S.A, lo constituyen los pequeños comerciante que adquieren el producto en las zonas costeras cercanas a la Provincia de El Oro específicamente en el Guabo, para su posterior comercialización en las diferentes provincias del país.

También forma parte de la cartera de clientes de AGROBANASA S.A, los supermercados, restaurantes y grandes cadenas hoteleras que no adquieren el producto a los pequeños comerciantes ambulantes.

2.4.2. Competencia

La competencia directa de AGROBANASA S.A está definida como pequeñas camaroneras que venden el producto a nivel directo en varios sectores de la ciudad, no existe diferenciación entre ellos, es decir no poseen una organización jurídica de comercio ni una marca que los identifique.

De acuerdo al Instituto Nacional de Pesca en la Provincia de El Oro, en el cantón El Guabo, lugar donde se encuentra ubicada AGROBANASA S.A se encuentran 14 empresas registradas y aprobadas para el cultivo y comercialización de camarón.

Cuadro3. Camaroneras ubicadas en la Provincia El Oro, Cantón El Guabo

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONOS
MARISCOS DE EL ORO MARDEORO CIA. LTDA.	NOVENA NORTE S/N INTERSECCIÓN NAPOLEÓN MERA-SITIO PAGUA EL GUABO EL ORO	072921788-090925300
MARXHOP S.A.	BARBONES, CANTÓN EL GUABO - KM. 7.5 AV. DEL BOMBERO.	2870634
GLADYS NARCISA SALINAS SARANGO CAMARONERA SAFARIMAR	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	07-2951225, 07-2950279
	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	07-07-2951225, 07 - 2950279 07-2950279
CAMARONERA NELMAR S.A.	EL ORO- EL GUABO CALLE SUCRE Y PADRE FLORENTINO	072950979-072950220
CESAR AUGUSTO SALVA TIERRA GARCÍA	CAPITÁN CHIRIBOGA Y JUAN MONTALVO ARENILLAS EL ORO-RIO BONITO PAGUA EL GUABO EL ORO	072909667
JOHANNA CAROLINA MORALES LOAIZA	CDLA. JAIME ROLDÓ SMZ. 1 VILLA 19 - MACHALA-LA BOCANA EL GUABO - EL ORO	072933991
		PASAN

VIENEN		
BROTHERMAR	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	07-072951225, 07-2950279 07-2950279
FRANCISCO ALFREDO NARANJO AVILÉS CAMORENSA S A	EL GUABO - SITIO LA BOCANA S/N	095-111866
	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	072951225, 2950279
FRUTAMARTI S A	GRAN COLOMBIA Y 9 DE MAYO - EL GUABO	072951225, 2950279
PAUL ANTONIO SERRANO AGUILAR	EL ORO, EL GUABO-AVE. EL EJERCITO	089557211- 086712343
SALINASPRODUCT S.A.	EL GUABO , EL ORO - HUAQUILLAS, EL ORO	072951225, 0949085
CORPESAGUI CIA LTDA	Panamericana S/N y 10 de Julio. El Guabo.	072950347

Fuente: Instituto Nacional de Pesca

2.4.3. Productos

El principal producto que oferta la camaronera al mercado local o nacional, es el camarón en sus diferentes tamaños, en estado natural para su comercialización el mismo que posee un ciclo de pesca que sucede en un periodo regular de aproximadamente 15 días; su tamaño se clasifica de acuerdo al número de unidades de camarón que posee una libra, como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 6. Clasificación del Camarón

CLASIFICACIÓN	UNIDADES POR LIBRA	PESO EN GRAMOS
110	100 - 120	7.59
61	61 - 80	10.88
51	51 - 60	12.32
41	41 - 50	14.48
36	36 - 40	16.00
31	31 - 35	18.02
25	25 - 30	21.50
21	21 - 24	24.93

Fuente: Instituto Nacional de Pesca

En AGROBANASA S.A se produce y se comercializa los tipos de camarón clasificación 51, 41, 36, 31, 25 y 21 pues son los de mayor comercialización a nivel nacional.

2.4.4. Proveedores

Cuentan con certificación otorgada por el Instituto Nacional de Pesca INP, entre los principales se tiene los siguientes:

Cuadro4. Identificación de los proveedores

PRODUCTO	UTILIDAD	PROVEEDOR
Larva		BIOGEMAR, PROMARISCO, OPUMARSA.
Balanceado	Alimento que proporciona el balance adecuado de proteínas, vitaminas y minerales en cada etapa del camarón.	EXPALSA, AGRIPAC S.A.
Fertilizantes	Suministran el suficiente fósforo y nitrógeno para establecer y mantener durante todo el cultivo una floración de algas en el agua y promover el desarrollo de una diversidad de alimentos naturales en el estanque.	AGRIPAC S.A.
Cal P-24 y Carbonato	Aplicadas para el mejoramiento de los suelos, contribuyen al aumento de la alcalinidad reforzando el equilibrio del agua. Pueden controlar los parásitos o enfermedades que puedan perjudicar al camarón, además de ser grandes portadoras del elemento calcio que es importante para el crecimiento y bienestar de los camarones.	DISENSA CALMOSACORP S.A.
Melaza	Empleada como aporte de carbono orgánico a las piscinas y como tratamiento para quitar posibles malos sabores y olores del camarón.	AGRIPAC S.A.
Bacterias	Permiten una reducción considerable de la tasa de renovación de agua sin perjudicar la calidad de la misma, degradando el exceso de materia orgánica presente.	EPICORE, BIOMAR
Barbasco	Usado para erradicar peces o depredadores indeseables en pozas o piscinas antes de iniciar una crianza o cultivo de camarones.	BIOMAR
Diesel	Combustible usado en las estaciones de bombeo para que puedan abastecer de agua suficiente a las piscinas.	NORMALUZ

Fuente: Empresa Agrobanasa S.A.

2.4.5. Matriz FODA

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Cuadro5. MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Localización de la planta relacionada a los recursos naturales y factores ambientales que la rodean. • Sistema de almacenamiento y conservación adecuados. • Producto clasificado por tallas. • Productos de alta calidad. • Atractiva rentabilidad y retorno de la inversión. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad de respuesta ante los cambios tecnológicos. • Fuertes barreras de salida • Poca inversión en publicidad y promoción de imagen del producto. • Mano de obra a tiempo parcial, ocasiona obreros sin espíritu organizacional. • La empresa no tiene un proceso de transformación y reutilización de desperdicios.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño de mercado (demanda creciente) • Excelente ubicación de la granja productiva. • Infraestructura establecida para policultivos. • Industria con una atractiva rentabilidad. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación. • Expansión de competidores. • Cambios climáticos. • Ingreso de depredadores a las piscinas de camarón.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

La empresa “AGROBANASA S.A”, tiene como misión fundamental la de obtener un producto de primera calidad, libre de cualquier tipo de enfermedades y plagas, optimizando el uso de sus recursos, sean esto: humanos, tecnológicos, financieros, materiales y cuidando el medio ambiente en la zona de su influencia.

Como se puede analizar la misión que actualmente posee AGROBANASA S.A no se encuentra definida para alcanzar el objetivo principal de la empresa, esta sólo se enfocada a la producción más no a la comercialización por lo es importante reestructurarla.

Por tanto a continuación se enuncia la nueva misión para la empresa. Producir camarón de calidad, tanto en frescura, uniformidad y tamaño para su comercialización aplicando técnicas de calidad y control de procesos para lograr la seguridad y trazabilidad del producto y que permita la expansión y liderazgo del mercado.

3.2. Visión

La visión que tiene la empresa “AGROBANASA S.A.”, es la de convertirse en el menor tiempo posible en una de las mejores camaroneras dedicadas a la cría

de especies bioacuáticas en cautiverio, con productos de primera calidad y mejorando la calidad del medio ambiente. De igual manera, se sugiere la reestructuración de la visión pues sólo se enfoca a la producción, actividad que no es la única que realiza AGROBANASA S.A.

Ser una empresa líder a nivel nacional en producción y comercialización de camarón de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias de los clientes, contando con un equipo enfocado a la excelencia, el mejoramiento continuo, la conservación y preservación del medio ambiente.

3.3. Objetivos

Una de las debilidades que presenta actualmente AGROBANASA S.A es el no tener objetivos definidos, ante ello se plantea los objetivos que regirán a la empresa en el desarrollo de sus actividades.

- ✓ Aumentar la capacidad de producción
- ✓ Promover el incremento de las ventas
- ✓ Impulsar una superioridad del producto con relación al de la competencia
- ✓ Establecer un liderazgo en el largo plazo en el mercado, que influya positivamente en el crecimiento de la empresa

3.4. Estrategias

En ausencia de estrategias, las que se propone para AGROBANASA S.A son:

- ✓ Invertir, desarrollar e implementar procedimientos productivos que dirijan a la empresa a aumentar los volúmenes de producción

- ✓ Aprovechar el elevado nivel de conocimientos así como las ventajas ambientales y climáticas para alcanzar niveles máximos de producción
- ✓ Los clientes potenciales demandan camarón de calidad, por lo que se hará énfasis en la producción y comercialización de un producto de calidad
- ✓ Actualizar periódicamente la información del mercado y promover la comunicación entre cliente – empresa
- ✓ Establecer una diferenciación entre la competencia ofertando el producto, en función de los beneficios adicionales que conseguirán los clientes que adquirirán el producto, como maque, logística, entre otros
- ✓ Mantener un adecuado sistema de entrega del producto, que permita llegar a todos los puntos de entrega en un tiempo óptimo
- ✓ Controlar que la fuerza de ventas cubra a tiempo los pedidos de manera que se abastezca al nicho de mercado
- ✓ Implementar una estrategia publicitaria para aumentar participación del mercado
- ✓ Invertir en investigación y desarrollo para la innovación del producto a fin de que este se ajuste a las necesidades del mercado
- ✓ Mantener un adecuado control financiero, productivo y de mercado
- ✓ Aplicar cada una de las estrategias mencionadas, de manera que se vean reflejadas en el principal objetivo de la empresa, obtener utilidad

3.5. Principios y Valores

A continuación se describe los principios y valores que se propone para AGROBANASA S.A.

- ✓ **Responsabilidad:** La labor diaria estará dirigida bajo un control absoluto, garantizando los resultados y en caso de errores se tomará los correctivos necesarios
- ✓ **Compromiso:** Manteniendo firmes las obligaciones, siendo importante la palabra dada, creando un ambiente laboral donde los obreros se sientan identificados con los objetivos de la empresa
- ✓ **Lealtad:** Fieles a los principios y valores se desarrollará una relación frontal de respeto y cordialidad para con los trabajadores, clientes y proveedores; haciéndoles saber las necesidades e inquietudes y escuchando las de ellos
- ✓ **Honestidad:** Siempre se trabajará honradamente para con los clientes externos e internos, mostrando transparencia en todos los procesos productivos y económicos
- ✓ **Calidad:** Este es el pilar fundamental de la producción, cada etapa será monitoreada y revisada bajo estrictas normas que garanticen las buenas prácticas para obtener camarones con los mejores niveles de salud, valor nutricional y limpieza
- ✓ **Liderazgo:** El trabajo siempre apuntará a liderar el desarrollo y el mejoramiento constante de la empresa

- ✓ **Trabajo en equipo:** Todos los miembros de la empresa tienen el derecho de dar ideas y de discutir con argumentos positivos para obtener los mejores resultados, la opinión del equipo es fundamental antes de tomar una decisión

3.6. Estructura Organizacional

La empresa no cuenta con un orgánico definido, por lo que en base a lo observado se propone una estructura de tipo lineal para la empresa "AGROBANASA S.A." la misma que le permitirá generar y controlar sus actividades en lo básico. Esta estructura está determinada de la siguiente forma.

AGROBANASA S.A.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

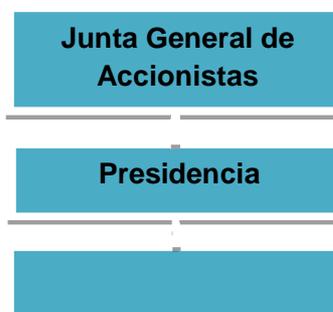
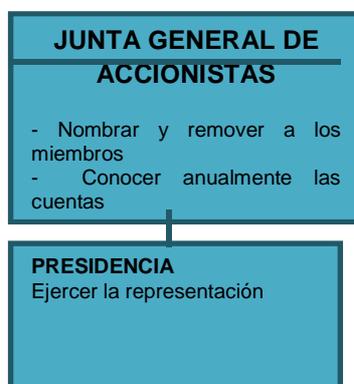


Gráfico 4. Organigrama Estructural

3.7. Estructura orgánica funcional

**AGROBANASA S.A.
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



CAPÍTULO IV

Gráfico 5. Organigrama Funcional

**FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL
INTERNO**

4.1. METODOLOGÍA C.O.S.O. I

4.1.1. Antecedentes

El control interno durante los últimos años ha adquirido mayor importancia en diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Este significa mucho más que control financiero o control contable, el control es una función básica dentro de cualquier proceso de administración o gerencia y por ende se deduce que lo que no se controla no es posible que pueda ser dirigido eficientemente (Cepeda, Gustavo, 1997).

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida(Ladino Enrique ,2003).

Es así que en varios países del mundo desde la década de los 80 se crean diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, con el objetivo entre otros, de alcanzar una definición consensuada de control interno, así como definir la manera de evaluarlo.

Entre los diferentes pronunciamientos o noticias para el desarrollo y perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoría relacionadas con el control interno que condujeron al informe COSO se pueden citar:

- ✓ 1980. Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)

- ✓ 1982. Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoría de estados financieros. AICPA
- ✓ 1983. Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. Instituto de Auditores Internos. IIA
- ✓ 1984. Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA (Araujo, Anais, 2007).

Entre las iniciativas legislativas, en el año 1985 el tema de control interno retoma con más intensidad, debido a una serie de fracasos empresariales y errores de auditoría, decidiendo el Congreso de los Estados Unidos crear un subcomité para estudiar sobre estos acontecimientos que colocaban en duda el comportamiento de la dirección, la presentación correcta de la información financiera y la eficacia de las auditorías externas.

Durante las investigaciones se redactaron documentos legislativos que pretendían dar respuesta y soluciones a los problemas anteriormente detallados, pero la legislación no fue aprobada, no obstante se mantuvo el tema del control interno en el centro de la atención pública.(Becker, Morton,1997).

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Commission denominado National Commission Fraudulent Financial Reporting -Comision Nacional de informes financieros fraudulentos, bajo la sigla

COSO (Committe of Sponsoring Organizations)- Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Tredway, con el objetivo de identificar los factores causantes de la información fraudulenta y emitir recomendaciones para reducir su incidencia (Ladino Enrique 2003).

En 1987 publican su informe, incluyendo recomendaciones para la dirección y los consejos de administración de aquellas empresas que aparecían con cotizaciones en la bolsa, así como para los profesionales de contabilidad y otros organismos de control, legislativos y académicos.

Uno de los principales objetivos que constituyó al modelo COSO fue definir un nuevo marco conceptual del control interno, idóneo para integrar las diversas definiciones y conceptos que han sido utilizados sobre el tema. Desde entonces se han adoptado diversas iniciativas en el ámbito del control interno, siempre con el fin de definir claramente la obligación por parte de la dirección de evaluar e informar sobre la eficacia de los controles internos y que los auditores acrediten la validez de dichos informes (Araujo, Anais, 2007).

4.1.2. Definición

El artículo 8 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado establece que: El control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos y se alcancen los objetivos institucionales (Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, 2002).

Esta definición es concordante con la expuesta por el Comité de Organizaciones participantes (COSO) que dice: El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable.

En cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ Fiabilidad de la información financiera
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

Es por ello que se puede afirmar que el control interno es el conjunto de mecanismos, sistemas, procedimientos y normas que aseguran una eficiente gestión de la entidad, la consecución de sus objetivos y el mantenimiento, en un ambiente de participación e integración de todos aquellos que lo emplean y con los que se relacionan: clientes y proveedores. (Estupiñán, Rodrigo, 2004).

4.1.3. Componentes del método C.O.S.O.

Según Mantilla Samuel (2002), el marco integrado de control que plantea el informe COSO consta inicialmente de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión, los cuales son:

- ✓ Entorno de control
- ✓ Evaluación de riesgo
- ✓ Actividades de control

- ✓ Información y comunicación
- ✓ Supervisión(Mantilla, Samuel, 2002)

4.1.3.1. Entorno del control

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno.

Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas (Sindicatura General de la Nación, 2007).

Integridad y valores éticos: Dado que el control interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos.

Estos valores éticos deben enmarcar el comportamiento de todos los funcionarios de la Unidad, orientando su integridad y compromiso profesional. Debe ser la Dirección del Organismo la que mediante actitudes y otros mecanismos, busque crear una cultura apropiada a tales fines.

Competencia de los funcionarios: Tanto los jefes como los funcionarios en general, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de control interno.

Estilo de dirección y gestión: La Dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos.

Será la autoridad superior del organismo la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno.

Estructura organizativa – organigrama: La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la Unidad. Esta estructura se debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios.

Asignación de autoridad y responsabilidad: Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades. (Slosse, Carlos y Otros, 1998).

Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales.

Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una organización.

Políticas y prácticas de personal: Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades.

Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una organización.

Si bien existe una normativa vigente que impide a la Dirección de una Unidad moverse libremente en este aspecto, se debe procurar lograr justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar a los funcionarios. (Ripoll, Vicente y Otros, 2001).

4.1.3.2. Evaluación de riesgo.

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad (Arens, Alvin; Elder, Randal y Beasley, Mark, 2007).

Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí. La

evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados.

A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia. Los factores a tomar en cuenta en este componente son:

Misión, objetivos y políticas: Los objetivos y políticas de una determinada Unidad deberán estar alineados y ser consistentes con la misión de la misma.

Es importante que los mismos se encuentren documentados y difundidos no solo a toda la organización, sino que también es importante su difusión a nivel de la sociedad en general. Esto será importante a la hora de rendir cuentas de la gestión del Organismo.

Objetivos a nivel de proceso o actividad: Se deben identificar los objetivos particulares a nivel de todos los procesos o actividades desarrolladas por una Unidad, a los efectos de poder identificar los riesgos que podrían amenazar la consecución de los objetivos vinculados a los mismos.

Identificación de riesgos: Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados. (Horngren, Charles T y Otros, 2002).

Para ello se debe realizar un mapeo de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan.

Estimación de riesgos: Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar.

Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: probabilidad (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e impacto (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera).

Manejo de cambio: Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ambiente interno como externo, que puedan impedir que los objetivos se consigan (Sindicatura General de la Nación, 2007).

4.1.3.3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. (Arens, Alvin; Elder, Randal y Beasley, Mark, 2007).

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior.

Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- ✓ **Identificación de los procedimientos de control:** Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección debe determinar los objetivos de control, y en base a ello debe establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia estará dada por la efectividad de las mismas y el costo a incurrir en su implantación.
- ✓ **Oposición de intereses:** Se debe asignar a personas diferentes las tareas y responsabilidades relativas a la autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos económicos de la organización.
- ✓ **Coordinación entre áreas:** Las áreas que componen una organización deben actuar coordinadamente entre ellas. Esto redundará en la consecución de los objetivos generales de la organización y no solo en la consecución de objetivos a nivel de Unidad independiente.
- ✓ **Documentación:** La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos de la Unidad deben estar claramente documentados y disponibles para su control.
- ✓ **Niveles definidos de autorización:** Los hechos significativos de una organización deben ser autorizados y realizados por funcionarios que actúen dentro del ámbito de su competencia.

La Dirección deberá autorizar los hechos significativos a realizar y los funcionarios deberán ejecutar las tareas que les han sido asignadas, de acuerdo a los lineamientos establecidos. (Cuatrecasas, Luis, 2003).

- ✓ **Registro adecuado de las transacciones:** Las transacciones y hechos que afecten a la organización deben ser registrados oportuna y adecuadamente.
- ✓ **Acceso restringido a los recursos, activos y registros:** El acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido por mecanismos de seguridad, que permitan asignar responsabilidad en su custodia. Estas personas serán las encargadas de rendir cuentas por su custodia y utilización. Es importante destacar que los datos producidos por la organización, los cuales son fundamentales para cumplir con los objetivos, deben ser considerados activos.
- ✓ **Rotación del personal en las tareas sensibles:** Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas en sus puestos.
- ✓ **Control del sistema de información:** Con el objetivo de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los sub -sistemas de información.
- ✓ **Control de la tecnología de la información:** Los recursos tecnológicos deben ser regularmente testeados, a los efectos de lograr cumplir con los requisitos del sistema de información.

- ✓ **Indicadores de desempeño:** Respetando el principio de que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, la organización debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la elaboración de indicadores para su monitoreo y evaluación. (Cuatresacas, Luis, 2003).
La información será utilizada para monitorear y poder corregir los desvíos oportunamente detectados.
- ✓ **Manuales de procedimientos:** Toda organización debe contar con manuales de procedimientos, en los cuales se desarrollará la forma óptima de llevar adelante los procesos de negocio. Es fundamental que todos los funcionarios tengan documentada, la forma de desempeñarse en la organización.

4.1.3.4. Información y comunicación

Está constituido por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables. (Arens, Alvin; Elder, Randal y Beasley, Mark, 2007).

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. Los aspectos necesarios de analizar en el sistema de información son:

- ✓ **Información y responsabilidad:** Los datos de una organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y

comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

- ✓ **Sistemas de información integrada:** Los sistemas de información dentro de una organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura.
- ✓ **Flexibilidad al cambio:** El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo.

Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la organización.

Toda vez que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información.
- ✓ **Compromiso de la autoridad superior:** Es imprescindible que la Dirección tome conciencia del grado de importancia del sistema de información organizacional, para poder cumplir con sus objetivos. Este compromiso se debe explicitar mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.
- ✓ **Comunicaciones, valores organizacionales y estrategias:** La Organización debe contar con un sistema de comunicación multidireccional, que proporcione oportunamente a todos los

funcionarios la información relevante y confiable, necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

- ✓ **Canales de comunicación:** Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a las necesidades de información internas y externas (sociedad, prensa, entre otros) (Sindicatura General de la Nación, 2007).

4.1.3.5. Supervisión

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

La supervisión o monitoreo asegura que el control interno continúa operando efectivamente. El proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias. El monitoreo puede hacerse de dos maneras: mediante actividades en tiempo real o mediante evaluaciones separadas (Araujo, Anais, 2007).

Los sistemas de control usualmente se estructurarán para monitorearse a sí mismos sobre una base en tiempo real en algún grado. A mayor grado de efectividad del monitoreo en tiempo real, se necesita menos evaluaciones separadas.

La frecuencia de las evaluaciones separadas necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno es asunto de juicio de la administración.

Para tomar tal determinación, deben hacerse las siguientes consideraciones: la naturaleza, y el grado de los cambios que ocurren y sus riesgos asociados, la competencia y la experiencia de la gente en la implementación de los controles, lo mismo que los resultados del monitoreo en tiempo real (Perdomo, Abraham, 2000).

Existen una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, entre las cuales suelen incluirse hojas de control, cuestionarios y técnicas de flujogramación. Algunas empresas, como parte de su metodología de evaluación comparan sus sistemas de control interno con los de otras entidades, lo que se conoce generalmente como benchmarking.

Las evaluaciones de control interno varían en alcance y frecuencia, dependiendo del significado de los riesgos que están siendo controlados y de la importancia de los controles en la reducción de éstos. Los controles que se orientan a riesgos de prioridad alta y a aquellos más críticos para reducir el riesgo dado, tenderán a ser evaluados más frecuentemente.

El alcance de la evaluación también dependerá de las tres categorías de objetivos: operacionales, de información financiera y de cumplimiento, a los cuales se está orientando. (Chacón, Wladimir, 2001).

Un nivel apropiado de documentación usualmente hace más eficiente la evaluación. Una deficiencia puede representar una falta percibida potencial o real

o una oportunidad para fortalecer el sistema de control interno a fin de proporcionar una mayor probabilidad de que se pueden conseguir los objetivos de la entidad.

Los hallazgos de deficiencias de control interno se reportarán no solamente a los responsables de la función o actividad implicada, sino también al menos al nivel de administración que es responsable directo de la persona. Este proceso permite a los individuos proporcionar el apoyo o la percepción necesarios para tomar la acción correctiva y para comunicarse con aquellos otros en la organización cuyas actividades pueden afectarse.

Una de las mejores fuentes de información referente a las deficiencias de control es el propio sistema de control interno. Todas las deficiencias que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que puedan tomar las medidas necesarias.

La naturaleza de los temas a comunicar dependerá del nivel de autoridad asignada al que detecta las incidencias para resolverlas a medida que vayan surgiendo, así como de las actividades de supervisión de los superiores. Para determinar qué deficiencias se deben comunicar, es conveniente examinar el impacto de las mismas. (Perdomo, Abraham, 2000).

4.1.4. Gráficos de componentes del control interno

El nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de los cinco elementos que se puede visualizar a continuación.(Cuatresacas, Luis,2003).



Gráfico 6. Componentes del Control Interno

Los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades.

Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes, debido a que los controles pueden tener múltiples propósitos, los controles de un componente pueden cumplir el objetivo de controles que normalmente están presentes en otros componentes.

4.1.5. Limitaciones del control interno

El informe COSO encara las limitaciones de un sistema de control interno y los roles y responsabilidades de las partes que afectan a un sistema.

Las limitaciones incluyen el juicio humeado defectuoso, falta de comprensión de las instrucciones, errores, atropellos de la gerencia, colusión, y consideraciones de costo versus beneficio.

Dentro de la naturaleza de las decisiones que afectan al control, basadas en el juicio humano, se puede describir las siguientes:

- ✓ **Disfunciones del sistema:** Los controles internos a pesar de estar bien diseñados pueden fallar, pueden cometerse errores originados en interpretaciones incorrectas, o por dejadez, despistes, olvidos o fatigas.

Es probable también que ante un cambio de sistemas el personal aún no se encuentre bien capacitado o informado sobre el mismo, lo que origina la consecución de errores de control.

- ✓ **Elusión de los controles por la dirección:** El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento.

Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares.

En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.

- ✓ **Confabulación:** Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.
- ✓ **Relación costes/beneficios:** A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado (Arthur W. Halmes, 2001)

Las deficiencias deberían ser reportadas a la persona responsable por la actividad y a la gerencia que está como mínimo un nivel por encima del individuo responsable.

Un sistema de control interno es juzgado efectivo si están presentes y funcionando efectivamente los cinco componentes respecto de las operaciones, los reportes financieros y el cumplimiento.

CAPITULO V

PROPUESTA SISTEMA DE CONTROL

5.1. PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

5.1.1. Componentes del sistema de control interno para el área de producción.

Se presenta los cuestionarios aplicados para detectar las debilidades o riesgos en el área de producción, los mismos que han sido divididos en cinco secciones correspondientes a cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno, según el enfoque COSO.

La aplicación de los cuestionario ayudará a conocer en qué parte se debe cambiar para construir en este caso un departamento de producción fuerte que le permita a la organización crecer y desarrollarse aún más.

5.1.2. Ambiente de control y trabajo

El primero de los cuestionarios corresponde al ambiente de control, acorde con la definición de primer componente del sistema de control interno bajo el enfoque adoptado. Tal como podrá observarse existen una serie de factores claves que se reiteran a lo largo de todos los aspectos tratados y que deben considerarse en la evaluación.

Estos son:

- ✓ Que el procedimiento exista
- ✓ Que haya sido apropiadamente notificado
- ✓ Que sea conocido

- ✓ Que sea adecuadamente comprendido
- ✓ Que exista evidencia que se aplica

Cuadro 6. Cuestionarios de ambiente control y trabajo área de producción

AMBIENTE DE CONTROL					
Objetivo: Conocer la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro del área de producción de AGROBANASA S.A.					
1. Integridad y valores éticos					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Tiene la empresa instructivo o manual de políticas institucionales?	0	8	0	No existe manual de políticas

¿Se le ha dado a conocer al personal las diferentes políticas de la institución?	3	5	0	
¿Tiene reglamento interno de trabajo?	0	8	0	No existe reglamento interno
¿Se ha dado a conocer el Reglamento al personal del área de Producción?	0	8	0	No se aplica
¿Se contrata personal que tenga parentesco familiar con los empleados existentes?	0	8	0	
¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno definido en el área?	0	8	0	No existe sistema de control interno
2. Estructura organizacional				
¿Cuenta AGROBANASA S.A con una estructura organizativa definida?	5	3	0	Estructura no definida
¿Se ha divulgado la estructura organizativa al personal que labora en el área de producción?	0	6	2	No existe comunicación
¿Tiene conocimiento el personal del área de los niveles jerárquicos, su responsabilidad y autoridad?	8	0	0	
¿Existe un comité de vigilancia en el cual se apoye las operaciones de producción de la empresa?	0	8	0	No existe comité de vigilancia
¿Se documenta a través de memorando las actividades?	4	3	1	A veces
3. Selección de personal				
¿Se remite informes de desempeño del recurso humano de producción a la Gerencia?	0	8	0	No hay información alguna
¿El personal del área de producción recibe capacitaciones para realizar sus labores eficientes y eficaces?	3	5	0	Rara vez existe capacitaciones
¿Los personales nuevos son capacitados o entrenados para el puesto de trabajo que se les asigne?	0	6	2	No existe capacitación
¿Se realizan procesos técnicos de selección de personal para el área?	8	0	0	
¿El personal del área de producción cuenta con un contrato de trabajo laboral?	8	0	0	
4. Filosofía y Estilo de operación				
¿Los compromisos o convenios efectuados referentes a	8	0	0	

	producción son analizados y aprobados por la Junta General de Accionistas?				
	Se le comunica al personal de producción los resultados de los compromisos adquiridos?	3	5	0	La comunicación se da a los niveles jerárquicos altos
	¿Existe alta rotación de personal en el área de producción?	0	6	2	
5. Motivación e Incentivos					
	¿Existen políticas para motivar al personal del área por su buen desempeño en sus labores?	0	7	1	No hay compromiso
	¿Las remuneraciones están impuestas de acuerdo a las leyes establecidas?	8	0	0	
	¿De que forma son cancelados los salarios?	8	0	0	Mensual
6. Capacitaciones					
	¿Existe programas de capacitaciones para directivos y empleados?.	0	8	0	No existen programas
	¿El área de producción realiza pruebas a su personal para medir su aptitud profesional?	2	7	0	No hay un reglamento que lo dictamine

5.1.3. Evaluación de riesgos para obtener los objetivos

La estructura de análisis de esta sección responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas

- ✓ Que los mismos hayan sido apropiadamente definidos
- ✓ Que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales
- ✓ Que hayan sido oportuna y debidamente comunicados

- ✓ Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos
- ✓ Que se los hayan clasificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

Cuadro7. Cuestionarios evaluación de riesgo área de producción

EVALUACIÓN DE RIESGO					
Objetivo: Analizar la forma en que son evaluados los riesgos dentro del área de producción de AGROBANASA S.A					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Son identificados los problemas que presenta la entidad oportunamente?	2	4	2	Se deja pasar mucho tiempo
	¿Se ha determinado a quienes la falta de controles?	0	8	0	

¿La falta de controles ha afectado al área de producción de AGROBANASA S.A para la toma de decisiones?	6	0	2	Se ha experimentado retrasos
¿Existe un plan de acción/estrategia anual?	0	7	1	No existe plan de acción/estrategia
¿Se logran los objetivos planificados?	6	2	0	A veces
¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todo el personal que labora en el área de producción?	3	5	0	Comunicación deficiente
¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas propuestas para el área?	0	8	0	No existe cronogramas
¿Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?	0	8	0	No hay recurso monetario
1. Identificación de riesgos				
Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos externos, tales como: • Avances tecnológicos • Necesidades o requerimientos de Organismos externos • Modificaciones en la legislación o normativas • Cambios institucionales • Alteraciones en la relación con los mayores proveedores?	0	6	2	No hay conocimiento al respecto.
2. Análisis de Riesgos identificados				
Existe un análisis de riesgos identificados?	0	6	2	No existe análisis
¿Está el área instruida para transmitir a la Gerencia cualquier variación que se produzca en el área de producción, que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos?	7	0	1	
3. Objetivos estratégicos				
¿Se elabora un Plan anual de acción?	0	8	0	No existe planes de acción
¿Existe un comité que evalué los riesgos?	0	8	0	No hay comité
4. Factores externos				
¿Esta AGROBANASA S.A legalmente autorizada para desempeñar sus funciones?	8	0	0	
¿Se revisa periódicamente la legislación que ampara las actividades de la empresa?	8	0	0	

5. Manejo de cambio				
¿Se cuenta con una fuente de información oportuna sobre modificaciones a la legislación aplicables al área de producción de la empresa?	0	8	0	No hay información
¿Se implementan las modificaciones o nuevas exigencias obligatorias en la legislación que regula la empresa en el tiempo establecido?	0	5	3	No hay conocimiento al respecto

5.1.4. Actividades de control para evitar los riesgos

Las actividades de control es el tercer componente de evaluación y son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos y cuyo análisis se considerará

en el punto anterior. Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad generación de archivos y documentación.

Cuadro8. Cuestionario actividades de control área de producción

ACTIVIDADES DE CONTROL					
Objetivo: Verificar los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura, mitigar los riesgos identificados					
1. Políticas y procedimientos de autorización y aprobación					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN

¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos?	0	7	1	Es empírico, no hay nada formal
¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente?	0	7	1	
¿Se preparan informes que sean necesarios para mejor control como área de producción?	0	6	2	No existe documentación alguna
2. Políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos y registros				
La autorización, aprobación, procesamiento y registro de datos están asignadas a diferentes personas?	2	5	1	No existe conocimiento

5.1.5. Información y comunicación permanente

El cuarto componente del sistema de control interno es el sistema de información y comunicación implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización.

Cuadro 9. Cuestionario información y comunicación área de producción

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
Objetivo: Conocer la forma en que la información es controlada por el personal del área de producción y si es adecuadamente transferida a los niveles correspondientes.
1. Normativa interna

N ^o	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿AGROBANASA S.A cuenta con estatutos?	8	0	0	
	¿Dichos Estatutos están debidamente actualizados?	0	8	0	No están actualizados
	¿Conocen todos los miembros del área de producción los Estatutos?	3	5	0	Comunicación interna deficiente
	¿Se cumple con las obligaciones legales?	8	0	0	
2. Calidad de la información					
	¿Cómo es la información interna y externa generada por la organización es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?	0	6	2	No hay conocimiento sobre el tema
	¿Existen medios para el intercambio de información entre los participantes de la producción?	2	6	0	Son escasos los medios de comunicación
	¿Se usan los medios para lograr una comunicación eficaz?	2	6	0	Se ha tenido problemas
	¿La información para el área de producción es dirigida independientemente de las otras áreas de la empresa?	8	0	0	
	¿El manejo de la Información son confiable y oportuna?	3	4	1	No hay certeza que esto se cumpla
	¿Se realiza un seguimiento de los avances tecnológicos a efectos de determinar si resulta conveniente su incorporación?	0	8	0	No hay interés
3. Comunicación					
	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes del área de producción?	5	2	1	
	¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?	1	6	2	No existen mecanismos
	¿Aseguran que los empleados de menor nivel en el área de producción puedan proponer	3	4	1	Falta de integración

cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?

5.1.6. Supervisión Continua

El quinto y último componente del Sistema de Control Interno es el de supervisión que debe entenderse a los efectos del siguiente con sentido amplio del monitoreo de la gestión que debe practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales. También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

Cuadro 10. Cuestionario propuesto supervisión y monitoreo área de producción

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Objetivo: Conocer la forma en que se ejecuta la supervisión a las actividades que se realiza en el área de producción					
1. Actividad de monitoreo operacional					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?	0	7	1	No existe seguimiento y evaluación
	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño y se evalúan las causas de los desvíos?	3	4	1	A veces se realiza
	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real?	0	8	0	No existe análisis
	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?	6	1	1	
	¿Están definidas herramientas de auto evaluación? Sea por sistema de chequeo, cuestionario o cualquier otro?	0	8	0	No están definidas
	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	8	0	0	

5.1.7. Ciclo de producción propuesto

En esta parte se determinará claramente la correcta funcionalidad que debe tener un departamento de producción con las características definidas anteriormente; estableciendo funciones básicas y los objetivos que llevarán a satisfacer con eficiencia, eficacia y economía las necesidades de protección y aprovechabilidad de los recursos disponibles en el departamento y el buen desempeño de actividades al interior de la organización.

El sistema de control interno que se propone a continuación, consiste en adaptar el proceso productivo a un sistema administrativo único; bajo los lineamientos de la planificación, organización, dirección y control se buscará que la producción sea un área beneficiosa para la empresa.

Planificación

En esta etapa se buscará que la empresa establezca lineamientos en materia de producción; por ejemplo; en base a la situación actual se tendrá que buscar cambiar los aspectos negativos mediante el establecimiento de objetivos y metas; determinando claramente las necesidades principales de materia prima, personal que intervendrá, etc.

Para una adecuada planificación de la producción se debe tener en cuenta ciertos puntos que deben seguirse sobre todo para lograr que esta sea exitosa, estos se señalan a continuación:

a. Definición de los Objetivos

Se necesita definir mediante objetivos las situaciones deseadas que se quiere obtener de un proceso productivo que debe tener que ser sistemático y ordenado.

- ✓ Llevar un control adecuado de la producción y los requerimientos para efectuarla
- ✓ Formalizar el proceso con documentos que permitan tener una guía de planificación
- ✓ Asignar personal capacitado para cada una de las tareas de producción a realizarse
- ✓ Optimización de los tiempos y las condiciones de producción
- ✓ Producir con eficiencia las cantidades necesarias, evitando sobreproducción

b. Determinación de la Producción

La producción deberá realizarse en base a reportes de venta en base al comportamiento del producto durante períodos determinados y en base a los requerimientos o pedidos de clientes

c. Programación de la Producción

Es la principal actividad derivada de la planificación, en esta parte de la producción se buscará establecer lineamientos, reglas y procedimientos primarios que permitan mantener un control acertado en torno al desarrollo de la producción; por ejemplo: determinar fechas exactas para el inicio y fin de la producción; actividades a desarrollarse diariamente, tiempo que toma en

realizarse las mismas, personas encargadas dentro del proceso, entre otras actividades.

Pasos para realizar la Planificación

La planificación no debe ser un proceso complicado, debe abarcar todos los aspectos que la AGROBANASA S.A necesita controlar; es necesario realizarla cada vez que la empresa desea producir.

La planificación requiere tomar en cuenta los pasos que se exponen a continuación.

Paso uno: Tiempo para planificar la producción

Al momento de planificar una producción se requiere establecer parámetros de tiempo en cada parte del proceso productivo; esto significa:

- ✓ Tiempo en que se espera vender el producto, esto es determinado en base a los reportes de ventas.
- ✓ Tiempo que debe durar la producción que se está planificando en toda sus etapas; se lo puede establecer en base a la experiencia.

Paso dos: Producción requerida

Es importante tener en cuenta que una producción debe realizarse en base a las necesidades de la empresa; para no acumular stock innecesario; en el caso de una empresa camaronera al ser un producto perecible este no puede permanecer mucho tiempo en bodega.

Para calcular la producción requerida se debe tener en cuenta:

- ✓ Número de unidades que se esperan vender en el período planificado

Paso tres: Cálculo de la Materia prima necesaria.

Al planificar la producción es necesario tener claro la parametrización de materia prima. La parametrización debe ser lo más acercado a la realidad para poder determinar adecuadamente el costo de producción.

En el caso de la camaronera es importante conocer la cantidad de larvas de camarón por hectárea necesaria para la siembra, así como también la cantidad de alimento y nutrientes en cada etapa de desarrollo del crustáceo.

Paso cuatro: Asignación de mano de obra

Para la producción de camarón se cuenta con personas capacitadas y especializadas para realizarla, es por ello que en una planificación debe hacerse constar por escrito los encargados sobre los que recaerá la responsabilidad de realizar la producción con éxito.

Organización

En esta etapa del proceso productivo se buscará organizar el trabajo de las personas con los recursos establecidos en la planificación, estableciendo de esta forma la estructura necesaria para su funcionamiento.

La organización implica detallar todo el trabajo que se debe realizar; dividir es importante para evitar las sobrecargas en una sola cabeza, aprovechando al máximo las fortalezas de los colaboradores; combinando tareas se logra organización y eficiencia porque se busca obtener la máxima colaboración de todos los miembros, finalmente retroalimentar para vigilar, revisar y reorganizar algún pendiente que no fue tomado en cuenta.

División del trabajo – definición de tareas

El trabajo al interior de una organización es complejo y diverso, por ello es necesario dividirlo para generar un resultado común a los intereses de la empresa.

En el ámbito de la producción, es importante que cada persona conozca su labor a desempeñar claramente para que se lo realice con completa responsabilidad y con independencia.

La definición de tareas debe hacerse en base a las cualidades de cada persona; si no existe la persona buscar aquella que se adecúe a las necesidades del puesto de trabajo; es fundamental tener claro el organigrama de la organización para poder realizar este procedimiento.

Las ventajas de tener una buena distribución del trabajo son: que las personas se especializan en su puesto y tareas a ejecutar; se optimizan los tiempos en los quehaceres diarios; a veces es irrisorio imaginar pero el esfuerzo de las personas hace que encuentren nuevas formas de optimizar sus labores.

Sin embargo existen también desventajas por ejemplo: el aburrimiento que puede generarse por realizar tareas repetidas siempre; el trabajador no es capaz de desempeñarse en un puesto diferente al suyo y toma mucho tiempo instruirlo.

Definición de Autoridades y Responsabilidades y sus relaciones

La definición de autoridad y responsabilidad consisten en conocer los límites del accionar de todos los miembros de la organización; existen personas que están en niveles superiores y/o directivos que tienen la facultad de dirigir, organizar y controlar el trabajo de los demás; sancionar en caso de cometerse actos de indisciplina, tomar decisiones de importancia en la organización y en este caso en el área de producción. Así mismo existen personas que están en el nivel operativo que deben cumplir las funciones asignadas a su campo, resolver problemas de su competencia, informar de hechos y novedades importantes a los otros niveles, entre otros.

La responsabilidad es la equivalencia de respeto y obediencia de las personas conforme con los reglamentos señalados en la empresa, también hace referencia a la conducta interna y compromiso propio de cada uno de los miembros que laboran en la organización.

Las relaciones significan la vinculación que se tiene entre las distintas estaciones de trabajo; por ejemplo: ¿A quién se tiene que rendir cuentas?, ¿Qué responsabilidad tienen cada persona con los hechos sucedidos?, ¿Quién toma las decisiones?, ¿Quién informa los problemas?, etc.

Principales deberes y actividades

En este punto se debe hacer una breve descripción de las funciones de cada uno de los integrantes en el proceso productivo; con la finalidad de dejar un precedente escrito de cada una de las actividades que deben realizarse.

Esto debe irse reformando y rediseñando a medida que acontezcan cambios o surjan nuevos eventos que deban tomarse en cuenta; todas estas reformas tienen que ser comunicadas a tiempo y a todas las personas involucradas.

Nuevo Flujo grama de los procesos

Los cambios acontecidos mencionados en el numeral anterior dan cabida a que los procesos en general cambien; estos cambios también tienen que ser trasladados a los flujo gramas de la organización concernientes a producción; y tienen que ser informados a todos los miembros para su cabal conocimiento.

Dirección

La dirección es la etapa en donde tiene lugar el desarrollo de la producción, aquella en la que se necesita un permanente liderazgo del jefe de producción para que las órdenes se desarrollen en términos exitosos.

Es en este punto en donde se ponen en marcha todo lo planificado y organizado en la producción; las personas ponen a prueba sus capacidades y demuestran el compromiso y los valores que tienen con la organización.

Toma de decisiones

La persona que dirija el departamento de producción deberá tomar decisiones que influyen en el comportamiento de la producción, por tanto los parámetros que tendrá que definir son:

Calidad: ¿Qué características debe tener el producto para que tenga calidad?

Interrelación entre las diversas etapas del proceso: Se debe buscar un punto de control y comunicación que no permita experimentar malas situaciones como pérdidas, robos o incluso el deterioro del producto.

Tiempo de Entrega: A través de los diversos mecanismos y/o recursos que posea debe garantizarse la fiabilidad de la entrega del producto final en el tiempo convenido.

Motivación: La motivación se podría definir como el objetivo que hace que una persona se comporte de una manera determinada.

Tomando en cuenta que la planta productiva no tiene relación de dependencia, es en este punto donde se deben establecer las condiciones de trabajo y dejarlas sentadas de manera clara de modo que su cumplimiento sea cabal o por lo contrario los resultados obtenidos serán negativos.

Otro tipo de motivación que existe son los extras como bonificaciones en diversos ámbitos. La bonificación es una instancia económica que debe ser planificada y analizada antes de ser puesta en práctica.

Una persona que se siente motivada rendirá al 200% lo que sin duda es beneficioso para la empresa en general.

Enfoque de Liderazgo

El liderazgo es ejercido por la gerencia en general, esto involucra a: directivos y gerentes, quienes serán responsables del rumbo que tome la empresa.

Es necesario definir el tipo de liderazgo y el perfil que tiene cada autoridad para con sus subordinados, de manera que el resto del equipo se interrelacione de buena manera, con respeto y espíritu colaborador.

La gerencia debe estar comprometida con los objetivos de la organización, debe ser ejercida por personas que tengan la capacidad de tomar decisiones apropiadas, resolver problemas de forma eficaz, que tengan una imagen de

respeto y autoridad, que se comunique de forma conveniente y que tenga poder de convicción.

El liderazgo es ejercido de manera evidente en esta etapa que es en la que la producción es desarrollada, donde se necesitan guías para llevarla con éxito.

Comunicación

La comunicación es el proceso de transmitir información entre varias personas; implica mucha interactividad y requiere contacto entre los miembros de la organización.

La comunicación se hace presente de algunas formas, es así que se tiene la comunicación verbal, escrita, visual; de modo que facilita que cualquier situación que desee exponerse sea conocida por las personas interesadas o incluso por todo el equipo de trabajo.

La empresa es la encargada de establecer un sistema formal que permita a todos lograr los objetivos propuestos; esto significa definir los medios de comunicación a utilizarse con cada persona que interviene en el proceso productivo; si es necesario proporcionar equipos tales como: teléfonos celulares, computadoras, etc.

La comunicación debe ser limpia y objetiva de modo que se conozca la situación deseada de manera amplia y detallada, de existir problemas que se permita su resolución pronta y efectiva.

Equipos y trabajo en equipo

Al interior de la organización se cuenta con un equipo de trabajo, que debe estar conformados por todas aquellas personas que han sido consideradas idóneas para desempeñar cada una de las funciones asignadas.

El hecho de contar con equipo de trabajo significa que cada uno de los integrantes desempeñará sus labores idónea e independiente; con ética profesional, esto quiere decir sin perjudicar al resto de personas y contribuyendo para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Se ha demostrado que la mejor estrategia es el trabajo en grupo, porque más personas producen más y mejores ideas que son innovadoras para el negocio; los equipos son beneficiosos porque se logra un armonioso ambiente de trabajo; se logra apoyo mutuo entre compañeros, críticas constructivas, etc.

Control

Esta última etapa del proceso productivo le compete exclusivamente a los directivos y gerentes, quienes son los encargados de evaluar los resultados obtenidos del proceso que tienen que ser contrarrestados con los objetivos planificados.

El control es un proceso que se ejecuta constantemente y está presente a lo largo del desarrollo de la producción, este debe ser ejecutado en tres etapas: antes, durante y después de la producción, por cada una de estas etapas debe existir:

- ✓ Objetivos de control

- ✓ Informe de cumplimiento de objetivos
- ✓ Análisis de las principales desviaciones
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Nuevos objetivos de control

Objetivos de control - Estándares

Significa que se deben establecer objetivos de control por cada uno de los procesos productivos que se desarrollen al interior de la empresa, en tres etapas:

- ✓ **Control Preventivo:** Se debe describir todas aquellas medidas y estándares que debe tener el proceso productivo antes de su iniciación; por ejemplo: consumo de larvas de camarón, consumo de balanceado y nutrientes, consumo de fertilizantes, estado de la mano de obra, etc.
- ✓ **Control Concurrente:** Se debe describir todas aquellas medidas y estándares que debe tener el proceso en su fase de desarrollo; por ejemplo: unidades a producir por hectárea, tiempos de producción, entrega del producto, costo de fletes.
- ✓ **Control Posterior:** Se debe describir todas aquellas medidas y estándares que debe tener el proceso en su fase de culminación; por ejemplo: unidades producidas vs planificadas, costos del producto, distribución de los mismos, etc.

Informe de cumplimiento de objetivos

En este punto se debe elaborar un informe de actividades cumplidas inherentes a la producción en sí y a otros aspectos administrativos que permitan

determinar el desempeño general frente a lo requerido; lo tiene que elaborar el jefe de producción en la que se describa los logros obtenidos, los problemas enfrentados y las soluciones establecidas.

Análisis de las principales desviaciones

Los principales instrumentos que se cuenta para esta actividad son:

- ✓ Objetivos establecidos
- ✓ Informe de actividades

Con la ayuda de estos dos elementos se pueden inferir los problemas y los objetivos no cumplidos que son importantes en el desarrollo de esta etapa.

El análisis también implica determinar las causales que los originaron y otros factores que intervinieron para su desarrollo.

Retroalimentación

La finalidad en esta parte es poder encontrar caminos y soluciones para todos aquellos problemas que tuvieron lugar en la producción para que estos no se vuelvan a repetir en producciones posteriores con las mismas características.

Control

Después de la retroalimentación siempre se debe pasar nuevos controles con la finalidad de verificar que el proceso marcha de la forma prevista; de lo contrario se tiene que tomar medidas para buscar que se adecue a las necesidades de la organización.

5.2. PROPUESTA SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.

5.2.1. Componentes del sistema de control interno para el área de comercialización.

Se aplicarán cinco cuestionarios para los cinco componentes que constituyen el COSO.

5.2.2. Ambiente de control y trabajo

Cuadro11. Propuesta Cuestionario ambiente de control y trabajo área de comercialización

AMBIENTE DE CONTROL

Objetivo: Conocer la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro del área de comercialización de AGROBANASA S.A.

- 1. Integridad y valores éticos**

N°	Pregunta	S I	N O	N A	OBSERVACIÓN
	¿Se comunica las políticas corporativas existentes a todo el personal de ventas?	0	3	0	La comunicación de las políticas se realiza a nivel de ejecutivos.
	¿La persona que realiza actividades de marketing realiza también actividades de ventas?	3	0	0	
	¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno definido en el área comercial?	0	3	0	No existe sistema de control interno
2. Estructura organizacional					
	¿Se ha divulgado la estructura organizativa al personal que labora en el área de comercialización?	1	2	0	Existe comunicación pero deficiente
	¿Tiene conocimiento el personal del área comercial de los niveles jerárquicos, su responsabilidad y autoridad?	1	2	0	
3. Selección de personal					
	¿El área de comercialización cuenta con el Recurso humano suficiente para la demanda de la empresa?	0	3	0	Sólo existe dos personas encargadas de toda el área.
	¿El personal del área de comercialización recibe capacitaciones para realizar sus labores eficientes y eficaces?	0	3	0	Como el personal en esta área es reducido, no existe capacitación alguna.
	¿El personal del área comercial cuenta con un contrato de trabajo laboral?	3	0	0	
4. Filosofía y Estilo de operación					
	¿Los compromisos o convenios efectuados referentes a comercialización son analizados y aprobados por la Junta General de Accionistas?	3	0	0	
	Se le comunica al personal de comercialización los resultados de los compromisos adquiridos?	3	0	0	
5. Motivación e Incentivos					
	¿Se estimula el crecimiento profesional del personal de ventas?	0	2	1	No hay compromiso
6. Capacitaciones					

¿Existe programas de capacitaciones para el personal del área?	0	3	0	No existen programas
¿El área comercial realiza pruebas a su personal para medir su aptitud profesional?	0	3	0	No hay un reglamento que lo dictamine

5.2.3. Evaluación de riesgos para obtener los objetivos.

Cuadro12. Propuesta cuestionario evaluación de riesgo área de comercialización

EVALUACIÓN DE RIESGO					
Objetivo: Analizar la forma en que son evaluados los riesgos dentro del área comercial de AGROBANASA S.A					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Existe control de las actividades comerciales que realiza AGROBANASA S.A?	0	3	0	Se deja pasar mucho tiempo
	¿Existe control presupuestario de los gastos incurridos en el departamento de marketing y ventas	0	2	1	No existe control
	¿Los pedidos son adecuadamente controlados y aprobados?	2	1	0	No siempre
	¿Las ventas se registran en los resultados al momento de efectuar la facturación	3	0	0	

¿Los comprobantes de ventas tienen autorización emitida por el SRI?	2	0	1	
¿El material promocional tiene un seguimiento para comprobar su estado en el cliente?	3	0	0	
¿Se cumple con los parámetros de entrega de descuentos por pronto pago y otras promociones a los clientes?	3	0	0	
¿Se logran los objetivos planificados por el área comercial?	1	2	0	A veces
¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todo el personal que labora en el área comercial?	1	2	0	Comunicación deficiente
1. Identificación de riesgos				
Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos, tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Penetración de la competencia • Nuevas necesidades o requerimientos de los clientes • Incremento en precios? 	0	3	0	No hay conocimiento al respecto
2. Análisis de Riesgos identificados				
Existe un análisis de riesgos identificados?		2	1	No existe análisis
3. Objetivos estratégicos				
¿Se elabora un Plan anual de acción?	0	3	0	No existe planes de acción
¿Existe un comité que evalúe los riesgos en el área?	0	3	0	No hay comité

5.2.4. Actividades de control para evitar los riesgos

Cuadro13. Propuesta cuestionario control para evitar los riesgos área de comercialización

ACTIVIDADES DE CONTROL					
Objetivo: Verificar los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura, mitigar los riesgos identificados					
1. Políticas y procedimientos de autorización y aprobación					
N°	Pregunta	SI	N O	NA	OBSERVACIÓN
	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos?	0	2	1	Es empírico, no hay nada formal
	¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente?	0	2	1	
	¿Se preparan informes que sean necesarios para mejor control como área de comercialización?	0	2	1	No existe documentación alguna
2. Políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos y registros					

La autorización, aprobación, procesamiento y registro de datos están asignadas a diferentes personas?	1	2	0	No existe conocimiento
---	---	---	---	------------------------

5.2.5. Información y comunicación permanente

Cuadro14.Propuesta cuestionario información y comunicación área de comercialización

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Objetivo: Conocer la forma en que la información es controlada por el personal del área de comercialización y si es adecuadamente transferida a los niveles correspondientes.					
1. Normativa interna					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Conocen todos los miembros del área de comercialización los Estatutos de la empresa?	3	0	0	
2. Calidad de la información					
	¿Existen medios para el intercambio de información entre los participantes de la comercialización?	3	0	0	Los medios básicos
	¿Se usan los medios para lograr una comunicación eficaz?	2	1	0	
	¿La información para el área de comercialización es dirigida independientemente de las otras áreas de la empresa?	0	3	0	Existen dependencia con el área de producción

	¿El manejo de la Información son confiable y oportuna?	1	1	1	No hay certeza que esto se cumpla
3. Comunicación					
	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes del área de comercialización?	0	2	1	
	¿Se les comunica a los clientes los descuentos a los que tienen acceso de acuerdo a sus condiciones de pago y montos de compra?	3	0	0	

5.2.6. Supervisión continua

Cuadro15. Propuesta cuestionario supervisión y monitoreo área de comercialización

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Objetivo: Conocer la forma en que se ejecuta la supervisión a las actividades que se realiza en el área de comercialización					
1. Actividad de monitoreo operacional					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño y se evalúan las causas de los desvíos?	0	2	1	A veces se realiza
	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente?	3	0	0	Información de clientes
	¿Están definidas herramientas de auto evaluación? Sea por sistema de chequeo, cuestionario o cualquier otro?	0	3	0	No están definidas
	¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de auto evaluación son comunicadas a los niveles correspondientes?	3	0	0	

5.2.7. Ciclo de comercialización propuesto

A continuación se presenta algunas actividades que la empresa debe tomar en cuenta en pro del mejoramiento de las actividades comerciales que realiza.

POLÍTICA PARA EL CONTROL DE ENTREGA DEL MATERIAL PROMOCIONAL

Objetivo y Alcance

El objetivo de esta política es determinar puntos de control para asignar material promocional a los clientes en todo el territorio ecuatoriano.

Procedimiento:

- ✓ Elaborar informe acerca de la asignación del material promocional, en el caso de exhibidores,
- ✓ Verificar y aprobar el informe

- ✓ Entregar una copia de la aprobación a la bodega para que el material sea entregado.
- ✓ Entregar el material promocional únicamente con el informe aprobado por el Jefe de ventas.
- ✓ Emitir la orden de despacho para el adecuado control de los inventarios de material promocional y solicitar la firma del recibí confirme por parte del cliente

POLÍTICA DE CONTROL PARA ESTABLECER DESCUENTOS COMERCIALES

Objetivo y alcance

La presente política detalla los lineamientos para establecer puntos de control en el establecimiento de descuentos comerciales otorgados a todos los clientes de la Compañía AGROBANASA S.A.

Procedimientos

- ✓ Analizar las actividades dentro de presupuesto en el referente a los descuentos entregados por promociones
- ✓ Verificar la posibilidad de entregar promociones adicionales de acuerdo al presupuesto de ventas
- ✓ Determinar, coordinando con la Gerencia la viabilidad de establecer los descuentos promocionales

- ✓ Verificar que la Fuerza de ventas realice la comunicación adecuada y publicidad correspondiente para hacer conocer a los clientes el beneficio y condiciones de la promoción
- ✓ Aprobar las actividades a realizar fuera del presupuesto para otorgar descuentos comerciales

POLÍTICA DE CONTROL PARA LA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LAS VENTAS

Objetivo y alcance

Delimitar prácticas correctas para establecer metas de ventas acordes con la realidad de la compañía, que eviten que los empleados de la Fuerza de ventas se vean abocados a realizar actos ilícitos o no éticos con el fin de alcanzar las metas planteadas.

Procedimientos

- ✓ Llamar a reunión a Gerencia y Jefe de marketing y ventas para establecer en conjunto y consenso el presupuesto de objetivos de ventas
- ✓ Revisar y verificar todos los escenarios posibles para la consecución de las ventas, frente al sistema económico inestable en el país

- ✓ Determinar reuniones para realizar verificaciones mensuales de las metas establecidas y de ser el caso ejecutar modificaciones de acuerdo a la realidad que la empresa y el país vivan en ese momento
- ✓ Plantear los escenarios para la consecución de los objetivos de ventas
- ✓ Establecer un presupuesto para dotar de herramientas comerciales y promocionales que apoyen a la Fuerza de ventas a la obtención de la cuota
- ✓ Informar acerca de los estudios de mercado actualizados para determinar la demanda del producto del sector camaronero en el Ecuador, cual es el mercado ganado por la compañía, y lo que posee la competencia
- ✓ Elaborar un FODA de la competencia.
- ✓ Planificar estrategias de publicidad que mantenga y/o incrementen la participación de mercado, así como que se formen en una herramienta de influir en el consumidor para la adquisición del producto de la empresa
- ✓ Establecer estrategias promocionales y de exhibición para conquistar la atracción del mercado
- ✓ Establecer estadísticas de ventas por región, ciudad, sector y temporada, para determinar cuáles son los sitios y fechas en las que se pueden generar mejoras para las ventas
- ✓ Determinar la demanda bajo estudios mensuales

Procedimientos de Control Interno para el departamento de Ventas

- ✓ Observar la política de control de Créditos y cobranzas, donde se contemplan parámetros para la aprobación de pedidos previo a la aprobación de ventas, para evitar que se despache mercadería a clientes que no se encuentran al día con los pago.
- ✓ Realizar los cálculos de los incentivos ganados por el personal de la Fuerza de ventas de acuerdo a los porcentajes establecidos en los beneficios a los empleados.
- ✓ Implementar las políticas propuestas para un adecuado control interno de los procesos desarrollados en el departamento de Ventas
- ✓ Aplicar los procedimientos de control establecidos en el presente capítulo como actividades del día - día.

5.3. Propuesta del sistema de control interno para el área de contabilidad.

5.3.1. Componentes del sistema de control interno para el área de contabilidad

5.3.1.1. Ambiente de control y trabajo

Cuadro16.Propuesta cuestionario ambiente de control área de contabilidad

AMBIENTE DE CONTROL					
Objetivo: Conocer la estructura organizativa y el ambiente laboral que se maneja dentro del área contable de AGROBANASA S.A.					
1. Integridad y valores éticos					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Se comunica las políticas corporativas existentes a todo al personal de contabilidad?	1	0	0	La comunicación de las políticas se realiza a nivel de ejecutivos.
	¿La persona que realiza la contabilidad realiza cobros de dinero?	1	0	0	Existe una sola persona encargada del área contable
	¿La persona que maneja fondos de caja chica efectúa registros contables?	1	0	0	
	¿Tiene la empresa Auditor Interno?	0	1	0	
	¿Cuenta la empresa con un sistema de control interno definido en el área de contabilidad?	0	1	0	No existe sistema de control interno
2. Estructura organizacional					
	¿Se ha divulgado la estructura organizativa al personal que labora en el área de contabilidad?	1	0	0	Existe comunicación pero deficiente

¿Tiene conocimiento el personal del área comercial de los niveles jerárquicos, su responsabilidad y autoridad?	1	0	0	
¿Se documenta a través de memorando la documentación?	0	1	0	
3. Selección de personal				
¿El área de contabilidad cuenta con el Recurso humano suficiente para la demanda de la empresa?	0	1	0	Sólo existe una persona encargada de toda el área.
¿El personal del área de contabilidad recibe capacitaciones para realizar sus labores eficientes y eficaces?	0	1	0	No existe capacitación alguna.
¿El personal del área comercial cuenta con un contrato de trabajo laboral?	1	0	0	
4. Filosofía y Estilo de operación				
Se supervisa o monitorea el cumplimiento de las leyes aplicadas a contabilidad?	1	0	0	
5. Motivación e Incentivos				
¿Se estimula el crecimiento profesional del personal de contabilidad?	0	1	0	No hay compromiso
6. Capacitaciones				
¿Existe programas de capacitaciones para el personal del área?.	0	1	0	No existen programas

5.3.2 Evaluación de riesgos para obtener los objetivos

Cuadro17. Propuesta cuestionario evaluación de riesgo área de contabilidad

EVALUACIÓN DE RIESGO					
Objetivo: Analizar la forma en que son evaluados los riesgos dentro del área contable de AGROBANASA S.A					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Existe control de las actividades contables que realiza AGROBANASA S.A?	1	0	0	
	¿Se logran los objetivos planificados por el área de contabilidad?	1	0	0	A veces
	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados al personal que labora en el área contable?	0	1	0	Comunicación deficiente
1. Identificación de riesgos					
	Existen mecanismos adecuados para identificar riesgos, tales como: • Avances tecnológicos Modificaciones en la legislación o normativa?	0	1	0	No hay conocimiento al respecto.
2. Análisis de Riesgos identificados					
	Existe un análisis de riesgos identificados?	0	1	0	No existe análisis
3. Objetivos estratégicos					
	¿Se elabora un Plan anual de acción?	0	1	0	No existe planes de acción
	¿Existe un comité que evalué los riesgos en el área?	0	1	0	No hay comité

5.3.3 Actividades de control para evitar los riesgos

Cuadro18.Propuesta cuestionario actividades de control área de contabilidad

ACTIVIDADES DE CONTROL					
Objetivo: Verificar los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura, mitigar los riesgos identificados					
1. Políticas y procedimientos de autorización y aprobación					
N°	Pregunta	SI	N O	NA	OBSERVACIÓN
	¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos?	0	1	0	Es empírico, no hay nada formal
	¿Se preparan informes que sean necesarios para mejor control como área de contabilidad?	0	1	0	No existe documentación alguna
	¿Las transacciones que se realizan dentro de la institución son avaladas por el Gerente General?	1	0	0	
2. Políticas y procedimientos sobre diseño y uso de documentos y registros					
	La autorización, aprobación, procesamiento y registro, pago, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/transacciones están asignadas a diferentes personas?	0	1	0	Solo existe una persona en el área
	¿Se requiere autorización para la habilitación al uso de formularios, recibos de entrega, cheques y otros?	1	0	0	
	¿El manejo de fondos, u otros activos de alta realización se permite que sean manejadas por una sola persona?	1	0	0	
	¿Las conciliaciones bancarias son realizadas por personas ajenas al manejo de fondos y cuentas bancarias?	0	1	0	Todas las actividades lo maneja una sola persona
3. Políticas y procedimientos sobre activos					
	¿Los Activos propiedad de la empresa son asignados formalmente?	1	0	0	
	¿Se observa el cuidado y salvaguarda por parte del responsable del o los bienes asignados?	1	0	0	
	¿Se ha establecido políticas y procedimientos para la custodia física de recursos, implementado y	0	1	0	No existe políticas ni procedimientos

comunicado adecuadamente a todo el personal?				
¿Se han identificado los activos claves para la entidad y se ha determinado para ello medidas de seguridad especial?	0	1	0	No existen medidas de seguridad
¿El dinero y valores negociables se mantienen bajo llave?	1	0	0	
¿Existen seguros para equipos y otros activos vulnerables?	1	0	0	
4. Contabilidad				
¿Cuentan con un Sistema de Contabilidad?	1	0	0	
¿Se contabilizan diariamente las operaciones?	0	1	0	No siempre
¿Se archiva correctamente la documentación relacionada a registros contables?	0	1	0	Existe desorden
¿Los comprobantes de contabilidad llevan firmas de elaborado, revisado y autorizado respectivamente?	1	0	0	
¿Los registros contables de concilian con los libros auxiliares?	1	0	0	
5. Efectivo y equivalentes				
¿El depósito bancario se efectúa bajo medidas de seguridad?	1	0	0	
¿Los comprobantes de ingreso están pre numerados y archivados en forma consecutiva?	1	0	0	
¿Se realizan arqueos para verificar los ingresos a la caja y otros fondos, en forma sorpresiva?	1	0	0	
¿Se gasta el 100% del fondo de Caja Chica en todas las ocasiones?	0	1	0	No siempre
¿Se revisa minuciosamente la documentación de soporte de la liquidación de Caja Chica?	0	1	0	
¿Se emiten los cheques directamente a nombre del beneficiario?	1	0	0	
¿Se realizan consultas de cuentas bancarias?	1	0	0	
¿Existen controles que verifiquen periódicamente la información incorporada a los registros con la documentación de soporte?	0	1	0	No existe controles
6. Inversiones				
¿Toda la Junta General de Accionistas avala las inversiones?	1	0	0	
¿Se registran en forma detallada las inversiones?	1	0	0	
7. Cuentas por cobrar				

¿Se lleva un control detallado de las cuentas por cobrar?	1	0	0	
8. Propiedad, planta y equipo				
¿La adquisición de propiedad planta y equipo es autorizada por la instancia correspondiente?	1	0	0	
¿Se elabora un acta de entrega recepción al momento en que se delega la custodia de dichos bienes a los empleados?	1	0	0	Se realiza de manera informal
¿Se lleva en forma detallada la estimación depreciada por cada uno de los bienes?	0	1	0	Se realiza la depreciación pero no de forma detallada
¿Se verifica la existencia física de dichos bienes por lo menos una vez al año?	1	0	0	
¿Cuándo existen variaciones entre la existencia física y los registros, se informa a la Gerencia de la empresa?	1	0	0	
¿Se realizan procedimientos de control sobre estos bienes?	0	1	0	
9. Cuentas y documentos por pagar				
¿Existe un límite en cuanto a la cantidad máxima de endeudamiento?	1	0	0	
¿Se concilia periódicamente el registro de las cuentas por pagar, cotejando los registros auxiliares con las cuentas de mayor?	1	0	0	
¿Se tiene un control de proveedores?	0	1	0	
¿Se lleva un control de cumplimiento puntual de las obligaciones por cada uno?	0	1	0	No Existe control
10. Resultados				
¿Los costos y gastos son aplicados a las cuentas respectivas?	1	0	0	
¿Se respeta la asignación de fondos en concepto de gastos para la empresa?	1	0	0	

5.3.4 Información y comunicación permanente

Cuadro 19. Propuesta de cuestionario información y comunicación área de contabilidad

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Objetivo: Conocer la forma en que la información es controlada por el personal del área de contabilidad y si es adecuadamente transferida a los niveles correspondientes.					
1. Normativa interna					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿Se elaboran los Estados Financieros con sus respectivos anexos, para una mejor comprensión?	0	1	0	No existe anexos
	La documentación suministrada por los sistemas de información es utilizada adecuadamente para la toma de decisiones?	1	0	0	
	¿El análisis que presenta el Contador sobre los Estados Financieros es comprensivo, confiable y oportuno?	1	0	0	
2. Calidad de la información					
	¿El manejo de la Información es confiable y oportuno?	0	1	0	No hay certeza que esto se cumpla
	¿Los informes remitidos a la institución son de utilidad para la toma de decisiones?	1	0	0	
	Los sistemas de información son accesibles únicamente al personal autorizado?	1	0	0	
	¿El sistema contable implantado permite actualizaciones?	1	0	0	
3. Comunicación					
	¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección y gerencia sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los integrantes del área de contable?	0	1	0	

5.5.5 Supervisión continua

Cuadro 20. Propuesta de cuestionario supervisión y monitoreo área de contabilidad

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
Objetivo: Conocer la forma en que se ejecuta la supervisión a las actividades que se realiza en el área de contabilidad.					
1. Actividad de monitoreo operacional					
N°	Pregunta	SI	NO	NA	OBSERVACIÓN
	¿En el desarrollo de sus tareas, se compara habitualmente el desempeño y se evalúan las causas de los desvíos?	1	0	0	A veces se realiza
	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra información contable?	0	1	0	No existe información
	¿Se realizan habitualmente controles de existencias de inventarios físicos contra registros?	0	1	0	No existe control
	¿Están definidas herramientas de auto evaluación? Sea por sistema de chequeo, cuestionario o cualquier otro?	0	1	0	No están definidas
	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarro?	0	1	0	No existe indicadores
2. Auditoría Interna					
	¿La empresa cuenta con una unidad de Auditoría Interna?	0	1	0	
	¿Se practican periódicamente auditorías dentro de la organización?	0	1	0	Se realiza anualmente
3. Auditoría Externa					
	Se realizan auditorías externa a los Estados Financieros de la empresa?	1	0	0	
	¿El auditor externo tiene acceso a los registros contables sin problema alguno?	1	0	0	

A continuación se presenta algunas actividades que la empresa debe tomar en cuenta en pro del mejoramiento de las actividades comerciales que realiza.

Política para el control de entrega del material promocional

Objetivo y Alcance

El objetivo de esta política es determinar puntos de control para asignar material promocional a los clientes en todo el territorio ecuatoriano.

Procedimiento:

Elaborar informe acerca de la asignación del material promocional, en el caso de exhibidores,

- ✓ Verificar y aprobar el informe
- ✓ Entregar una copia de la aprobación a la bodega para que el material sea entregado
- ✓ Entregar el material promocional únicamente con el informe aprobado por el Jefe de ventas
- ✓ Emitir la orden de despacho para el adecuado control de los inventarios de material promocional y solicitar la firma del recibí confirme por parte del cliente

Política de Control para establecer descuentos comerciales

a. Objetivo y alcance

La presente política detalla los lineamientos para establecer puntos de control en el establecimiento de descuentos comerciales otorgados a todos los clientes de la Compañía AGROBANASA S.A.

b. Procedimientos

- ✓ Analizar las actividades dentro de presupuesto en lo referente a los descuentos entregados por promociones.
- ✓ Verificar la posibilidad de entregar promociones adicionales de acuerdo al presupuesto de ventas
- ✓ Determinar, coordinando con la Gerencia la viabilidad de establecer los descuentos promocionales
- ✓ Verificar que la Fuerza de ventas realice la comunicación adecuada y publicidad correspondiente para hacer conocer a los clientes el beneficio y condiciones de la promoción.
- ✓ Aprobar las actividades a realizar fuera del presupuesto para otorgar descuentos comerciales.

POLÍTICA DE CONTROL PARA LA EL ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LAS VENTAS

a. Objetivo y alcance

Delimitar prácticas correctas para establecer metas de ventas acordes con la realidad de la compañía, que eviten que los empleados de la Fuerza de ventas se vean abocados a realizar actos ilícitos o no éticos con el fin de alcanzar las metas planteadas.

b. Procedimientos

- ✓ Llamar a reunión a Gerencia y Jefe de marketing y ventas para establecer en conjunto y consenso el presupuesto de objetivos de ventas
- ✓ Revisar y verificar todos los escenarios posibles para la consecución de las ventas, frente al sistema económico inestable en el país.
- ✓ Determinar reuniones para realizar verificaciones mensuales de las metas establecidas y de ser el caso ejecutar modificaciones de acuerdo a la realidad que la empresa y el país vivan en ese momento.
- ✓ Plantear los escenarios para la consecución de los objetivos de ventas.
- ✓ Establecer un presupuesto para dotar de herramientas comerciales y promocionales que apoyen a la Fuerza de ventas a la obtención de la cuota.
- ✓ Informar acerca de los estudios de mercado actualizados para determinar la demanda del producto del sector camaronero n el Ecuador, cual es el mercado ganado por la compañía, y lo que posee la competencia.

- ✓ Elaborar un FODA de la competencia.
- ✓ Planificar estrategias de publicidad que mantenga y/o incrementen la participación de mercado, así como que se formen en una herramienta de influir en el consumidor para la adquisición del producto de la empresa.
- ✓ Establecer estrategias promocionales y de exhibición para conquistar la atracción del mercado.
- ✓ Establecer estadísticas de ventas por región, ciudad, sector y temporada, para determinar cuáles son los sitios y fechas en las que se pueden generar mejoras para las ventas
- ✓ Determinar la demanda bajo estudios mensuales.

Procedimientos de Control Interno para el departamento de Ventas

- ✓ Observar la política de control de Créditos y cobranzas, donde se contemplan parámetros para la aprobación de pedidos previo a la aprobación de ventas, para evitar que se despache mercadería a clientes que no se encuentran al día con los pago
- ✓ Realizar los cálculos de los incentivos ganados por el personal de la Fuerza de ventas de acuerdo a los porcentajes establecidos en los beneficios a los empleados
- ✓ Implementar las políticas propuestas para un adecuado control interno de los procesos desarrollados en el departamento de Ventas
- ✓ Aplicar los procedimientos de control establecidos en el presente capítulo como actividades del día - día.

5.5.6. Ciclo de contabilidad propuesto

A continuación se presenta algunos aspectos que la empresa debe tomar en cuenta para desarrollar sus actividades contables de manera eficientes. Los aspectos que se presentan a continuación están relacionados con los cinco componentes del método COSO.

AMBIENTE DE CONTROL

a. Integridad y valores éticos

- ✓ El personal involucrado en las actividades contables debe contar con un programa o código de conducta, valores morales y éticos
- ✓ Contar con un programa de capacitación permanente, en el último de los casos este debe realizarse anualmente
- ✓ Analizar detenidamente las tareas que realiza cada empleado
- ✓ Evaluar al personal periódicamente sobre conocimientos y habilidades obtenidas y necesarias para desempeñar sus funciones
- ✓ El personal tiene que recibir orientación, capacitación y adiestramiento necesario en forma práctica y metódica sobre las actividades contables que se realiza en la empresa
- ✓ Debe existir un consejo de administración o consejo de auditoría que vigile y de atención al sistema de control interno, entre otras funciones como:

Supervisar, revisar y aprobar los objetivos generales que se deben cumplir.

Delegar específicamente responsabilidad y autoridad.

Evaluación de la consistencia de los presupuestos operativos.

Asumir la responsabilidad de los sistemas de control interno contable.

Vigilar y dar seguimiento a los sistemas de control interno contable.

Aportar con planes para el mejoramiento continuo.

b. Filosofía y estilo de operaciones

- ✓ Establecer una interacción entre el departamento de contabilidad y el personal de actividades derivadas
- ✓ La función de contabilidad debe ser percibida como un elemento importante del sistema global del control dentro de la camaronera, por lo mismo se requiere que esta sea centralizada
- ✓ Establecer información financiera, oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la administración y control
- ✓ Asegurar que las acciones de la empresa camaronera se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias

c. Estructura organizativa

- ✓ Tiene que existir una segregación de funciones
- ✓ Los empleados deben reportar a radio las actividades realizadas durante el día
- ✓ Diseñar un manual de funciones y proporcionárselos a cada uno de los empleados de las diferentes áreas
- ✓ Las actividades deben ser planeadas y controladas de manera que se desarrollen para el cumplimiento de los objetivos y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables a la empresa
- ✓ Establecer políticas y procedimientos para el manejo de personal, que den como consecuencia personal competente y digno de confianza para un sistema efectivo de control interno.
- ✓ Proporcionar recursos suficientes para entrenar al personal en actividades de la empresa

EVALUACIÓN DEL RIESGO

a. Categoría de objetivos

- ✓ Los objetivos de las actividades de control interno contable deben estar de acuerdo a lograr los objetivos globales de la empresa
- ✓ Se tienen que manifestar al personal los beneficios para la empresa al lograr los objetivos
- ✓ Debe revisarse periódicamente los avances de las actividades con relación a los objetivos
- ✓ Diseñar mecanismos de retroalimentación de comunicación de los objetivos que permita a la Gerencia conocer si se han dado a conocer efectivamente
- ✓ El departamento de contabilidad debe contar con el apoyo suficiente de la Gerencia para lograr los objetivos planteados

b. Identificación de riesgos

Entre las actividades que requieren atención especial dentro de la empresa camaronera son:

Cuadro 21. Identificación de riesgos

CUENTAS POR PAGAR	El contar con un reporte oportuno y confiables de las cuentas por pagar, hacer los pagos a proveedores a tiempo, mantener un buen record crediticio, puede favorecer a la empresa en precios especiales, descuentos, etc. que beneficiarán a la empresa en minimización de los costos de producción.
ACTIVO FIJO	No contar con un adecuado control sobre los activos fijos es muy dañino para la empresa, debido a que los daños o pérdidas de equipo y herramientas hace que los costos indirectos se eleve o que las utilidades proyectadas se afecten por un incremento en los costos.
EFFECTIVO	No tener un control sobre los recursos con que se dispone a determinada fecha, es de mucho riesgo debido a que puede presentar retrasos en la producción.
LIQUIDACIÓN DE CAJA CHICA	Liquidar las cajas chicas oportunamente es importantes, ya que los gastos incurridos en un periodo se reflejan oportunamente en los gastos de la empresa
ARQUEOS DE CAJA	No contar con un programa de arqueo de caja puede ocasionar pérdidas y mal uso de los recursos de la empresa.
PROVEEDORES	No contar con un auxiliar de la cuenta de proveedores que refleje información necesaria de los mismos, es de mucho riesgo, pues esto ocasionaría retrasos en pagos a los proveedores.

Actividades de control para evitar los riesgos

Se detalla las políticas y procedimientos que AGROBANASA S.A debe tener en cuenta para evitar ciertos riesgos en el área de contabilidad.

Política: Documentación soporte

Procedimiento: La empresa cuenta con un sistema de información contable computarizada, por lo que es necesario que todas las operaciones queden debidamente documentadas, que servirá como soporte en las evaluaciones de control interno contable:

- ✓ Se deberá contar con póliza de ingreso para las transacciones que representen una entrada de efectivo
- ✓ Póliza de egresos, se utilizará cuando la operación representa una salida de efectivo
- ✓ Cada póliza deberá estar soportada por la documentación comprobatoria correspondiente

Política: Fases del sistema

Procedimientos: La empresa deberá considerar la importancia y el grado de confianza de los controles a implementar, por ejemplo:

- ✓ Los reportes de cuentas por cobrar y cuentas por pagar deberán ser lo suficientemente confiables y deberán ser presentadas semanalmente
- ✓ Las integraciones de las cuentas de los estados financieros deberán ser lo suficientemente claras y comprensibles
- ✓ El sistema contable deberá ser flexible para que se ajuste a las necesidades de la empresa

- ✓ Se debe tener sumo cuidado en los procesos de registros en aquellos que son utilizados por el personal de actividades relacionadas
- ✓ Los controles internos a implementar deberán ser revisados cuidadosamente hasta que se esté seguro que cumple con el grado de confianza requerido.

Política: Archivo

Procedimiento: Se debe considerar un lugar adecuado y seguro para la salvaguardia de la correspondencia y documentación contable de la empresa, así como también asignar una persona responsable de dicho archivo, quién responderá por ello:

- ✓ Realizar la debida selección de la documentación que será archivada
- ✓ Se considerará para el archivo la separación de la correspondencia por sección o departamento.
- ✓ El lugar asignado para el archivo de la documentación deberá ser área restringida para el personal
- ✓ Se deberá considerar el archivo en forma magnética para aquellos documentos importantes de la empresa
- ✓ Contablemente se harán respaldos mensuales de la
- ✓ información financiera con cierres mensuales

Política: Elaboración de informes

Procedimiento: Para la evaluación de los distintos procesos del sistema de control interno, se realizará informes de cada una de las áreas operacionales.

- ✓ Se elaborará el respectivo informe por cada una de las áreas operacionales, los que deberán contener la suficiente información comprobatoria sobre sus actividades
- ✓ Se deberá contar con un programa específico de controles internos contables
- ✓ Sobre los hallazgos de mayor relevancia se deberá realizar un informe especial para su respectivo análisis y seguimiento de superación
- ✓ Se deberá contar con un programa de seguimiento para superar cada una de las deficiencias

Política: Salvaguarda de activos

Procedimientos:

- ✓ Se deberá contar con pólizas de seguros para la salvaguarda de los activos
- ✓ Los activos deberán contar con una tarjeta de registro, donde se detalle las características del bien, su valor original, vida útil, entre otros
- ✓ Se deberá llevar un registro de los equipos y maquinarias que están en poder de la empresa
- ✓ Se deberá tener sumo cuidado cuando un bien ya sea propiedad de la empresa para su respectiva depreciación

- ✓ Se deberá verificar que los equipos y maquinaria de la empresa estén debidamente asegurados.

Política: Clasificación y procesamiento de la información

Procedimiento: La clasificación debe estar acorde a las áreas de la empresa que representen un riesgo. El proceso deberá ir acorde a las partes que sean más vulnerables y que puedan surgir de manera habitual.

- ✓ Se deberá llevar registro de todas aquellas contingencias que puedan afectar los resultados o metas de la empresa.
- ✓ Cuando se detecte riesgos que pueden afectar los resultados de las operaciones deberá contemplarse una provisión para ello
- ✓ La información a procesar en los sistemas de información será revisada metódicamente para evitar malas aplicaciones e información incorrecta

Política Verificación y evaluación

Procedimiento: Todos los sistemas de información deberán ser revisados y evaluados de manera constante y permanente para obtener una seguridad de que los controles son los adecuados o en su caso se adecúan a los cambios y necesidades de la empresa.

- ✓ Se deberán revisar los controles internos contables constantemente.
- ✓ Se deberá verificar que los sistemas de información se ajusten a las necesidades de la empresa
- ✓ Se deberán verificar que los sistemas de información sean flexibles a los cambios según las necesidades de la empresa

- ✓ Se deberá contar con un sistema de información permanente

Políticas: Establecimiento de acciones

Procedimiento: Se identificarán las operaciones de la empresa así como sus debilidades para establecer los controles internos contables que permitan garantizar el cumplimiento de las actividades que se realizan en la empresa.

- ✓ Se deberá establecer las acciones necesarias para el cumplimiento de las actividades operacionales de la empresa
- ✓ Se establecerán acciones necesarias para la eficiencia y eficacia de las operaciones en cada una de las áreas funcionales
- ✓ Se deberán establecer las acciones necesarias para la confiabilidad de la información financiera
- ✓ Se establecerán acciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa camaronera

Política: Control de sistemas de información

Objetivo: Garantizar el correcto funcionamiento de los procesos de las transacciones

- ✓ Identificar y comunicar información pertinente y de forma oportuna los factores internos y externos que puedan afectar las operaciones de la empresa
- ✓ Los reportes proporcionados por los sistemas de información deberá contener información cualitativa y cuantitativa
- ✓ Los sistemas de información deberán ser susceptibles a modificaciones

- ✓ Se deberá contar con recursos tecnológicos adecuados para la generación de información
- ✓ La información contable en las áreas relacionadas se deberá generar oportunamente

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

a. Información

- ✓ Suministrar información de fuentes internas y externas
- ✓ Toda información suministrada deberá ser correcta, detallada y oportuna
- ✓ Se deberá contar con planes estratégicos para el suministro de información
- ✓ Proporcionar apoyo a todas las áreas funcionales de la empresa sobre los sistemas de información
- ✓ Los estados financieros deberán contar con anexos suficientes para una mejor comprensión y análisis
- ✓ Se deberá presentar notas sobre el análisis de las cifras presentadas en los estados financieros
- ✓ El análisis presentado a la Gerencia sobre los estados financieros deberán ser comprensivos y exactos
- ✓ La información suministrada por los sistemas de información deberán ser utilizados para análisis de toma de decisiones

b. Calidad de la información

- ✓ El contenido de la información debe ser apropiado a las necesidades de la empresa camaronera
- ✓ La información a suministrar será apropiada y oportuna
- ✓ La información será reciente y actualizada.
- ✓ Los sistemas de información deberán ser accesibles al personal autorizado y restringido al personal que no esté involucrado en actividades de control
- ✓ Los sistemas de información deberán ser evaluados y aprobados
- ✓ Los sistemas de información deberán ser diseñados de manera que cumplan las necesidades de la empresa

c. Comunicación interna y externa

- ✓ La empresa debe contar con medios de comunicación efectiva para transmitir información a todo el personal
- ✓ Se deberán establecer adecuadamente los canales de comunicación
- ✓ Se deberá comunicar a todo el personal sobre los objetivos y riesgos que están expuesta de la empresa
- ✓ Se debe crear mecanismos para que los empleados suministren recomendaciones de mejoramiento continuo
- ✓ La información debe ser fluida en cuanto a acciones de seguimiento

SUPERVISIÓN

a. Actividad de monitoreo

- ✓ Comparar la evidencia obtenida en las actividades diarias
- ✓ Revisar la exactitud de los reportes
- ✓ Corroborar e investigar los reclamos sobre confirmaciones de saldos
- ✓ Evaluar los controles para prevenir o detectar riesgos a que es expuesta la empresa
- ✓ Tomar en cuenta las debilidades significativas encontradas por los auditores internos y externos
- ✓ Fortalecer los controles internos si fuese necesario
- ✓ Las evaluaciones donde los jefes son los responsables deberán tomar como auto evaluación

b. Proceso de evaluación

- ✓ Hacer las revisiones de los informes y estados financieros de forma oportuna
- ✓ El proceso de evaluación de los controles internos contables se harán con suficiente autoridad
- ✓ Se debe incluir en las evaluaciones cuestionarios y otro tipo de herramientas
- ✓ Dar seguimiento a los reportes de deficiencias
- ✓ Contar con políticas para determinar causas de las debilidades del control interno contable
- ✓ Implementar los controles necesarios para disminuir los riesgos

c. Documentación

- ✓ Documentar los planes de acción
- ✓ Contar con la documentación necesaria de alcance y frecuencia de las evaluaciones
- ✓ Supervisar el progreso y la revisión de hallazgos
- ✓ Documentar todas las transacciones y hechos significativos
- ✓ Contar con la información disponible para su verificación
- ✓ Contar con un lugar adecuado y seguro para el archivo de la documentación

d. Información de deficiencias

- ✓ Se establecerán mecanismos para reporte de deficiencias
- ✓ Elaborar formatos necesarios para que el control interno contables sea eficiente
- ✓ Establecer canales de comunicación para la información interna y externa
- ✓ Proporcionar los cambios o modificaciones con bases que ayuden a un control interno contable eficiente

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

AGROBANASA S.A., es una empresa con dos años en el mercado, dedicada a la producción y comercialización de camarón a nivel nacional, ubicada en la ciudad El Guabo, provincia del Oro.

A pesar del poco tiempo que la empresa tiene en el mercado, se evidencian problemas en el área de producción, comercialización, contabilidad estos se derivan de la ausencia de un sistema de control interno. Ya que las diversas actividades que se generan en estos procesos no son controladas generando ineficiencias y perjuicio para la empresa.

En base a los cuestionarios aplicados a las tres áreas consideradas críticas para la empresa, se ha podido detectar a nivel general una estructura organizacional mal definida, misión y visión no acorde al objetivo que desea alcanzar la empresa, carencia de objetivos, valores, principios, políticas y estrategias, no se cuenta con manual de funciones, comunicación deficiente, y lo más importante no se evalúa o se realiza controles internos a las actividades que ejecuta la empresa.

El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener una confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajustan a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

El costo de un sistema de control interno se debe diferenciar por el beneficio general que produce al minimizar los riesgos y el impacto que tiene en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; como consecuencia, en el proceso de diseño del sistema de control interno conviene considerar que los procedimientos que se dictan no resulten onerosos a la entidad.

Dentro del área de producción se ha propuesto mejorar el ciclo de producción a través de la administración del mismo, es decir, planificar, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades que se realizan en el área. En la planificación se ha establecido lineamientos en materia de producción como es: la definición de objetivos, la determinación de la producción y la planificación. Para la organización se ha propuesto el manejo de equipos de trabajo, definición de tareas, definición de responsabilidades y autoridad.

En la dirección se ha dado importancia a la motivación, el enfoque de liderazgo y la comunicación. Y finalmente la realización del control a través de estándares, análisis de las actividades, informe de cumplimiento de objetivos y la retroalimentación.

Para el área de comercialización se ha planteado políticas de control en tres actividades: entrega de material promocional, para el establecimiento de descuentos comerciales y para el establecimiento de metas en las ventas.

Para el área de contabilidad, se estableció políticas y procedimientos en cuanto a documentación soporte, archivo, elaboración de informes, salvaguarda

de activos, clasificación y procesamiento de la información, verificación y evaluación, establecimiento de acciones y control de sistemas de información, actividades importantes y en las que la empresa presenta debilidades.

RECOMENDACIONES

- ✓ Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones de cada una de las áreas o departamentos integrantes de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.
- ✓ Antes de iniciar el proceso de diseño e implementación de control interno, concientizar a quienes tienen la responsabilidad de dar cuentas por los resultados, que la herramienta busca mejorar los resultados de la organización, no busca culpables.
- ✓ Se propone que la unidad de análisis evalúe periódicamente los manuales administrativo y contable, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia y economía de la organización; y de ser el caso, realizar las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de ésta.
- ✓ Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.
- ✓ Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación y remuneración apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a evitar operaciones fraudulentas.

ANEXO 1: Comparación de los tres principales tipos de producción de camarón

Características	Extensivo	Semi-extensivo	Intensivo
Tamaño de piscina	1 - 100 ha	5 - 25 ha	0.01 - 5 ha
Manejo	atención mínima	continuo, hábil	continuo, hábil
Forma de piscina	irregular	más regular	cuadrado o rectangular regular
Densidad siembre (por ha)	5.000 - 30.000	25.000 - 200.000	200.000 +
Tasa de recambio de agua (por día)	5 - 10% (mareas)	10 - 20% (bomba)	30% (bomba)
Profundidad agua (m)	0.4 - 1.0	0.7 - 1.5	1.5 - 2.0
Alimentación al camarón	organismos ocurren con flujo de agua natural (a veces suplementado con fertilización orgánica)	alimentación del camarón aumenta con organismos que ocurren naturalmente	principalmente alimento formulado (menos del 5% de alimento por presencia natural)
Tasa de supervivencia	60%	60-80%	80-90%
Cosechas por año	1 - 2	2 - 3	2,5 - 3
Demanda de energía (hp/ha)	0 - 2	2 - 5	15 - 20
Mano de obra (persona/ha)	0,15	0,10 - 0,25	0,5 - 1
Problemas enfermedades	mínimos	usualmente no es problema	pueden ser serios
Costos de producción (por kg)	US\$ 1 - 3	US\$ 3 - 5	US\$ 5 - 7
Costo de construcción (por ha)	bajo	US\$ 15.000 - 25.000	US\$ 25.000 - 100.000
Rendimiento (kg/ha/año)	50 - 500	500 - 5.000	5.000 - 10.000

Fuente: Fast 1992; Maur and Roberts 1982; Lumbegis and Friffin 1992.

Elaboración: Tobey, James, et al.

BIBLIOGRAFÍA

Araujo, A. (2007). El modelo COSO como metodologías en la evaluación del control interno de las auditorías de gestión. Caracas, Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Arens, A., & Elder, R. y. (2007). Auditoria Integral. México.

Backer, M. (1997). Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo para la Toma de Decisiones". México: Mc Graw Hill.

Beas, A. (1993). Organización y Administración de Empresas. Madrid: Mc Graw Hill.

Cepeda, G. (1977).

Chacón, V. (9 de 02 de 2007). Control Interno como herramienta fundamental contabley controladora de las organizaciones. Recuperado el 5 de 10 de 2013, de www.monografias.com

Charles, H. (2002). Contabilidad de Costos. México: Pearson.

Cuatresacas Luis. (2003). Gestión Competitiva de Stocks y Procesos de Producción. Barcelona: Gestión.

Estupiñan, R. (2004). Control Interno y Fraude. Colombia.

Greco, O. (1999). Diccionario Contable y Comercial. Buenos Aires: Ediciones.

Halmes, A. (2001). Principios Básicos de Auditoría (4ta. ed.).

I, C. I.-P. (2007). Cepeda, G. Colombia: Enmma Ariza.

Interno, C. (2002). Mantilla, S. Colombia: Ecos.

Ladino, E. (19 de 02 de 2007). Control Interno - Informe COSO. Recuperado el 05 de 10 de 2013, de www.monografias.com

Laurrolet C, Monchón F. (2000). Economía (5ta. ed.). Mc Graw Hill.

Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2007).

Perdomo, A. (2000). Administración Financiera de Inventarios Tradicional y Justo a Tiempo. México: Thomson Learning.

Productividad, M. d. (2005). Estudio Competitividad Industrial en el Ecuador. Quito: Micip.

Ripoll, V y otros. (2001). Manual de Costes. Barcelona: Gestión.

Sindicatura General de la Nación - Normas generales de control interno. (2007). Argentina: IMPO.

Solange, L. (1998). Sistema de Control Interno para el departamento de crédito y cobranza SUMAVEN, CA bajo las perspectivas del sistema COSO . Recuperado el 26 de 08 de 2013, de www.ucla.edu.v

ANEXOS

ANEXO 2: Distribución de costos en el proceso productivo para cultivos extensivos

PARAMETROS		COSTOS VARIABLES	
DENSIDAD DE SIEMBRA	150.000 pl/ha	COSTO DE LARVA:	0,0015 \$/Pl
HECTAREAS/CICLO:	100	BALANCEADO:	0,2 \$/lb.
LARVAS/CICLO:	15.000.000 pls	COSTOS FIJOS	
LARVAS/AÑO:	30.000.000 pls	COMBUSTIBLE y/o ENERGIA	\$ 2.500 x mes
RENDIMIENTO/sobrevivencia	30,00%	MANTENIMIENTO	\$ 4.000 x mes
COSECHAS ANUALES:	2	SALARIOS/BENEFICIOS	\$ 5.000 x mes
Has. Siembra/año:	200	MATERIALES VARIOS	\$ 3.000 x mes
TIEMPO:	12 meses	LOGISTICA	\$ 2.500 x mes
TANAÑO/COSECHA:	12 gr/u.	GASTOS ADMIN. GENERALES	\$ 6.000 x mes
GRAMOS/LIBRA:	453,6 gr.	TOTAL MENSUAL:	\$ 23.000
PRECIO CAMARON:	\$1,90 \$/lb.		
LARVA:	Laboratorio		
CONVERSION ALIMENTO(FCR)	1,30 x lb.		

RESULTADOS			
COSECHA (lbs):	238.095		
VENTAS PROYECTADAS:			\$452.381
	Costos Variables		
COSTO LARVA:	\$ 45.000	11,75%	
BALANCEADO:	\$ 61.905	16,17%	
	Costos Fijos		
ENERGIA/COMBUSTIBLE	\$ 30.000	7,83%	
MANTENIMIENTO	\$ 48.000	12,54%	
SALARIOS/BENEFICIOS	\$ 60.000	15,67%	
MATERIALES VARIOS	\$ 36.000	9,40%	
LOGISTICA	\$ 30.000	7,83%	
GASTOS ADMIN. GENERALES	\$ 72.000	18,80%	
	COSTO TOTAL ANUAL		-\$382.905
	Utilidad Bruta aprox.	15,36%	\$69.476
	Utilidad/Hectárea/año		\$695
	Libras/Ha/Año		2.381
	Libras/Ha/Año/Ciclo		1.190