



SEDE GUAYAQUIL

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

ANÁLISIS DE CASO

TÍTULO:

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE LAS ÓRDENES DE
PAGO A PROVEEDORES DEL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA AGRÍCOLA
UBICADA KM. 11 VÍA BUCAY**

ESTUDIANTE:

BRIGITTE ALEXANDRA PLÚAS VITE

TUTOR:

MGS. ING. CARLOS MANUEL MASSUH VILLAVICENCIO

GUAYAQUIL, DICIEMBRE – 2016

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El Análisis de Caso “Análisis del Proceso de Elaboración y Control de las Órdenes de Pago a Proveedores del Área Financiero de una empresa Agrícola ubicada km 11 vía Bucay”, ha sido desarrollada 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. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance de Análisis de Caso como Grado Académico en mención.

Guayaquil, 12 Diciembre del 2016

Brigitte Alexandra Plúas Vite

C.C. 0930984786

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Carlos Manuel Massuh Villavicencio**, en calidad de tutor, designado por la Dirección de Carrera de Contabilidad y Auditoría, Certifico que la Srta. **Brigitte Alexandra Plúas Vite**, ha culminado el trabajo de titulación con el tema: “Análisis del Proceso de Elaboración y Control de las Órdenes de Pago a Proveedores del Área Financiero de una empresa Agrícola ubicada km 11 vía Bucay” quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por lo que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente, así como también se autoriza la presentación.

Mgs. Ing. Carlos Manuel Massuh Villavicencio

CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR

Yo, **Brigitte Alexandra Plúas Vite**, con documento de identificación N° 0930984786 manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de grado intitulado: **“Análisis del Proceso de Elaboración y Control de las Órdenes de Pago a Proveedores del Área Financiero de una empresa Agrícola ubicada km 11 vía Bucay”**, mismo que ha sido desarrollado para optar el título de: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en La Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Brigitte Plúas Vite

0930984786

Diciembre 2016

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme salud, sabiduría y permitirme estar día a día con mis padres y mis seres queridos, por la oportunidad de aprender nuevos conocimientos y crecer, discernir a lo largo de la vida como ser humano y profesional.

A mis padres, que me otorgaron su apoyo de manera incondicional, al personal docente, y autoridades de la “Universidad Politécnica Salesiana” por haber contribuido con mi formación ética y profesional.

A mi tutor Mgs. Ing. Carlos Massuh y revisor Msc. Miguel Herrera, quienes me guiaron y encaminaron para poder desarrollar este trabajo de análisis de caso.

Brigitte Alexandra Plúas Vite

DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido estar donde estoy, si no fuera por Él no estuviera presentando mi Análisis de Caso y mucho menos haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Roberto Plúas Cabello y Jessica Vite Martinetty, por ser los pilares más importantes en mi vida, por su demostración de cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mis hermanos Roberto Plúas y Nicole Plúas, y mi tía-comadre Diana Vite Martinetty por soportar todas mis ocurrencias, y no puede faltar mi perrito Cuki que ya no está con nosotros, te extrañamos chiquito, definitivamente los amo. Y por último a todos mis amigos, primos que estuvieron y están presentes con mis alegrías y tristezas.

Brigitte Alexandra Plúas Vite

ÍNDICE GENERAL

TÍTULO:	1
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	i
CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHO DE AUTOR	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 ANTECEDENTES	3
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 ALCANCE E IMPORTANCIA	5
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.6 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	6
1.6.1 OBJETIVO GENERAL.....	6
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.7 DELIMITACIÓN	6
1.8 MISIÓN DE LA EMPRESA	7
1.9 VISIÓN DE LA EMPRESA	7
1.10 OBJETIVO.....	7
1.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	10
2.1.2 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	11
2.1.3 TIPOS DE PLANIFICACIÓN	14
2.1.4 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	17
2.1.5 CONTROL INTERNO.....	17

2.1.6	OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	18
2.1.7	CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO.....	20
2.1.8	ELEMENTOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	21
2.1.9	PROVEEDOR	25
2.1.10	ÓRDENES DE PAGO.....	26
CAPÍTULO III		28
MARCO METODOLÓGICO.....		28
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1.3	CARACTERISTICAS DEL ENFOQUE CUANTITATIVO	29
3.2	MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	30
3.3	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	31
3.4	TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.4.1	ENCUESTAS	32
3.4.2	CUESTIONARIO	33
3.5	PROCESO DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS	35
3.5.1	Aceptación de la empresa para la recolección e información	36
3.5.2	Conocimiento de la Entidad	36
3.5.3	Conocimiento del Diseño de los Controles Actuales	37
3.5.4	Documentación de los Controles	38
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA	38
CAPÍTULO IV		40
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		40
4.1	. CONTROL INTERNO	40
4.1.1	Evaluación del control interno de las órdenes de pago a proveedores	40
4.1.2	Descripción y Análisis del proceso de órdenes de pago.....	41
4.1.3	Análisis de los procedimientos de las órdenes de pago a proveedores.....	48
4.1.4	Análisis general.....	49
4.1.5	Departamentos integrantes del proceso de compras y órdenes de pago.....	50
3.6.6	Análisis financiero de las cuentas y documentos por pagar.....	53
4.2	ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS.....	73
4.3	ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL	83
4.4	Resumen de la presentación y análisis de los datos obtenidos.....	84
CONCLUSIONES.....		¡Error! Marcador no definido.
REFERENCIAS		¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura organizacional del proceso de las órdenes de pago a proveedores	8
Figura 2. Organigrama de la empresa agrícola	9
Figura 3. Componentes del sistema de control interno bajo el esquema COSO 1	22
Figura 4. Normas y Procedimientos.....	73
Figura 5. Cotizaciones de Precios.....	74
Figura 6. Control de las Cotizaciones.....	75
Figura 7. Control y Medio de Transporte de los Productos.....	76
Figura 8. Control Interno en el Transporte.....	77
Figura 9. Adquisiciones.....	78
Figura 10. Expedientes de los Proveedores.....	79
Figura 11. Vigilancia de las Cuentas Por Pagar	80
Figura 12. Registros Contables	81
Figura 13. Órdenes de Pago Autorizadas.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexos 1 Preguntas de las Encuestas
- Anexos 2. Preguntas de la Entrevista.
- Anexos 3. Carta de autorización para investigación
- Anexos 4. Croquis - Empresa Agrícola
- Anexos 5. Incentivos a Empleados
- Anexos 6. Ingresos de Nuevos Empleados o Rotación de los Existentes
- Anexos 7. Maquinarias e Infraestructura
- Anexos 8. Controles Respective al momento de producir banano
- Anexos 9. Charla de confiabilidad de la información y comunicación interna y externa
- Anexos 10. Supervisión del correcto funcionamiento de la compañía y de los empleados
- Anexos 11. Inspecciones a la Empresa Agrícola
- Anexos 12. Inspecciones de los Productos



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE LAS ÓRDENES DE PAGO A PROVEEDORES DEL ÁREA FINANCIERA DE UNA EMPRESA AGRÍCOLA UBICADA KM. 11 VÍA BUCAY.

AUTORA: Brigitte Alexandra Plúas Vite

bpluas@est.ups.edu.ec

TUTOR: Mgs. Ing. Carlos Manuel Massuh Villavicencio

cmassuh@ups.edu.ec

RESUMEN

El análisis de caso se realizó en una empresa agrícola dedicada a la producción de banano para consumo interno y para exportación a Estados Unidos y Japón, que mantiene un alto prestigio por su seriedad en la producción de la fruta y el cumplimiento de normas de calidad en el procesamiento y exportación. Sin embargo, la empresa presenta un problema que afecta su funcionamiento y relación con sus socios comerciales: las debilidades y vacíos en el procesamiento de las órdenes de pago a proveedores. El problema presentado obliga a la empresa a emprender en un análisis que le permita en corto plazo corregir las dificultades. En primer lugar para conocer el caso se definieron los antecedentes de la empresa, la descripción del problema, el alcance, la definición de los objetivos cuyo cumplimiento llevará a definir conclusiones que le sirvan a la empresa para tomar acciones de corrección. Así también, a través de investigación documentada y bibliográfica, se diagnosticaron teorías sobre el particular, que permitieron profundizar los conceptos del proceso de órdenes de pago y de su control interno. Los problemas que se detectaron a través de las encuestas a los trabajadores y la entrevista al gerente general estuvieron direccionados a conocer en detalle las razones principales de las falencias presentadas en el desarrollo del proceso de órdenes de pago a proveedores. El estudio del caso condujo a determinar que el proceso analizado está bien definido y que las fallas que presenta son por incumplimiento de las personas al momento de aplicar el proceso normado por la empresa.

Palabras claves: pago, pedidos, control interno, acciones correctivas.



CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ANALYSIS OF THE PROCESS OF PREPARATION AND CONTROL OF ORDERS OF PAYMENT TO SUPPLIERS OF THE FINANCIAL AREA OF A LOCATED AGRICULTURAL COMPANY LOCATED AT KM. 11 BUCAY.

AUTORA: Brigitte Alexandra Plúas Vite

bpluas@est.ups.edu.ec

TUTOR: Mgs. Ing. Carlos Manuel Massuh Villavicencio

cmassuh@ups.edu.ec

ABSTRACT

This case study was conducted in an agricultural company. It is engaged in the production and export of bananas. They are sold in two ways: internally and through export to the United States and Japan. The company has good reputation, and it has been earned by its seriousness in the fruit's production and compliance about the quality standards in processing and export. However, this company presents a problem that affects their functioning and relationships between trading partners, the shortcomings in the processing of payment orders to suppliers. The problem presented requires the company to undertake an analysis of the case that allows them to correct in the short term. For this purpose in the first instance is important emphasize in the company's background, the description of the problem, its scope, the definition of objectives whose fulfillment will define conclusions that will serve the company to take corrective actions. Also, through documentary and bibliographical research theories regarding the case, which allowed deepen the concepts of process orders and its internal control they were investigated. The diagnosis of the problem through surveys, interview with workers and the manager was directed to know in detail the main reasons for the shortcomings presented in the development process payment orders to suppliers. The case study conducted to determine that the process analyzed is well defined and that failures are presented for people noncompliance in order to apply the process regulated by the company.

Keywords: payment, orders, internal control, corrective actions.

INTRODUCCIÓN

La actividad agrícola en el Ecuador tiene significativa relevancia ya que genera exportaciones de productos que aportan ingreso de divisas al país, pago de impuestos al Estado y generación de miles de puestos de trabajo. Realizar la actividad agrícola demanda entre otras cosas la ejecución de procesos de siembra, cosecha, clasificado y selección de aquellos productos que serán exportados a países de distintas partes del mundo. Todos estos procesos demandan del apoyo de proveedores de insumos y materiales necesarios para el funcionamiento de las empresas dedicadas a la labor agrícola.

Hoy en día la agricultura tiene gran importancia en la economía de muchos países, no tan solo hombres sino mujeres forman parte de estas actividades agrícolas. Es de mucha importancia contar con el género femenino, debido a que su participación está aumentando en países de desarrollo con el fin de mejorar las condiciones de vida y de su trabajo reconociendo sus aptitudes, conocimientos y experiencias en este campo laboral.

Muchos productos son afectados económicamente debido a que existe en la actualidad diferencias entre precio inicial y precio final para los consumidores en los mercados. Por eso el objetivo principal de la empresa agrícola es mejorar las plantaciones para producir banano de alta calidad ajustado a las normas INEN¹ e internacionales. Para esto es necesario que los procesos sean óptimos, estén estandarizados y además exista una coordinación adecuada con los proveedores externos. Para el cumplimiento del objetivo planteado, la compañía ha realizado inversiones en tecnología agrícola como maquinarias, equipos, riego y mejoramiento de los suelos en base a estudios de su composición y necesidades de minerales y fertilizantes.

Hace algún tiempo atrás el Ing. Roberto Rodríguez fue ganando su prestigio en el mercado, debido a esto su empresa agrícola productora y comercializadora de banano participa hoy en día en este sector. Sin embargo, en la actualidad presenta problemas en sus procesos de compras y pago a proveedores que han llevado a que la empresa tenga inconvenientes como mala elección del proveedor, no elegir la mejor cotización en cuanto a precio y calidad, comprar productos de mala calidad o a costos elevados, procesar los órdenes de pago en forma desordenada, pagar montos fuera de presupuesto, recibir reclamos de proveedores hasta perjudicar el normal funcionamiento de la empresa agrícola.

¹ INEN: Instituto Ecuatoriano de Normalización

Para considerar las causas del problema que tiene la empresa agrícola se plantea realizar un análisis de caso que permita estudiar cada una de las actividades de todo el proceso de compras y órdenes de pago detectando las falencias más representativas y determinar además si las fallas son provocadas por la definición del proceso o por las personas que ejecutan estas actividades. El estudio de caso se plasma en cinco partes que se describen de forma breve.

En el capítulo I se describen los conflictos presentado en la empresa, los antecedentes de la formación y funcionamiento, la formulación del problema y se traza el objetivo general y los objetivos específicos direccionados a analizar los procesos de compras y órdenes de pago, identificar los formatos utilizados para ejecutar los controles del proceso y quienes los ejecutan con el fin de identificar responsables.

En el capítulo II se define el marco teórico referente a la gestión administrativa, los procesos administrativos, la planificación, los objetivos, características y elementos del control interno. Por otro lado, en el capítulo III se traza el marco metodológico, los métodos y tipos de investigación a utilizarse en el estudio de casos, además de describir los procedimientos de compras y de órdenes de pago que permitan hacer un exhaustivo análisis de su desarrollo.

En el capítulo IV se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa agrícola que participan en el proceso de compras y órdenes de pago, con el propósito de conocer las falencias de los procesos en cuanto a desarrollo de las actividades y los sistemas de control interno. También se presenta e interpreta la entrevista realizada al gerente general sobre el desarrollo del proceso que se investiga.

En última instancia se describen las conclusiones del estudio del caso, en donde se hacen constar aquellas que aportarán a la solución futura del problema detectado en la empresa agrícola, misma que viene perjudicando el normal funcionamiento de las operaciones de la empresa puesto que los proveedores son considerados como socios estratégicos de la empresa y deben ser atendidos con oportunidad y eficiencia.

Los capítulos antes indicados se elaborarán paso a paso en este análisis, exponiendo todo lo relacionado con la empresa agrícola, se pretende disminuir el retraso de las órdenes de pago en el área financiera, en conjunto con el proceso y elaboración de las mismas, mostrando las actividades que realiza el personal de la empresa de Hacienda y Guayaquil con sus respectivas responsabilidades.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Este primer capítulo va enfocado a conocer la situación actual de la compañía agrícola motivo de análisis, en lo referente a su constitución, estructura física y administrativa, y principalmente a seleccionar y definir el caso de análisis, consistente en el problema que ocasiona el retraso en el procesamiento de las órdenes de pago a proveedores por las distintas operaciones que se ejecutan a diario.

1.1 ANTECEDENTES

En 1985 fue fundada la empresa agrícola motivo de este estudio, la cual se encuentra ubicada en Km. 11 vía a Bucay. El único responsable de la empresa agrícola es el Ing. Roberto Rodríguez, fruto de la herencia de su Sr. padre José Rodríguez en el año 2000.

Actualmente se constituye como una empresa individual que cuenta en su nómina con 160 colaboradores, entre ellos ejecutivos y trabajadores en general, quienes trabajan con dedicación y lealtad lo que se ve reflejado en el nivel de desempeño de cada uno y en la calidad en el servicio que diariamente brindan a los clientes. La actividad de la empresa es producir banano de excelente calidad en sus propios suelos con inversiones importantes para el mejoramiento de las plantaciones.

En el año 2004 debido a su alta producción y comercialización dentro del país, decidió hacer alianzas con inversionistas extranjeros para abrir sus operaciones a los mercados internacionales de Estados Unidos y Japón a través de la exportación de la fruta. Estas exportaciones se mantienen hasta la presente fecha y constituyen el 40% de las ventas de la empresa. Esto sin duda ha elevado la confiabilidad de la empresa ante sus proveedores internos y externos.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Manual de procedimientos es un documento en el que se describen las tareas y actividades ejecutadas por los colaboradores de la empresa en el cumplimiento del cargo que desempeñan, este documento constituye una guía para los empleados, evitando la duplicidad de funciones lo que optimiza el desarrollo del proceso en cuanto a tiempo de ejecución y calidad de trabajo. La falta de una adecuada difusión y capacitación de los

manuales de políticas y procedimientos por parte de la empresa, y por otro lado la incorrecta aplicación de su contenido por parte de los colaboradores, hace que estas políticas y procedimientos descritos no sean aplicados de manera correcta, provocando descoordinación entre departamentos lo que afecta directamente a clientes y proveedores de la empresa.

Uno de los sectores claves para el funcionamiento de la empresa agrícola en estudio, constituyen los proveedores, puesto que son quienes entregan insumos agrícolas para la producción y otros materiales indispensables para la cosecha, empaqueo y comercialización del banano; por este motivo si el proceso de órdenes de pago no se cumple ajustado a lo normado en los manuales de políticas y procedimientos, se rompe la cadena de adquisición afectando directamente a la producción y comercialización del banano.

Entre las falencias detectadas por la administración en relación al desarrollo de las actividades del proceso de procesamiento de las órdenes de pago a proveedores por parte de los empleados del departamento financiero, se ha evidenciado aquellas en las que se realiza el pago a proveedores internos y las que se efectúan para el pago a proveedores externos, las mismas se describen a continuación:

- a. **Pago a proveedores internos.** El personal del departamento financiero procesa las órdenes de pago dando preferencia a aquellas personas que tienen cercanía o afinidad con ellos, esto hace que se rompa el calendario de pagos previamente establecido en las políticas, que entre otras es de procesar por fecha de recepción de la orden.
- b. **Pago a proveedores externos.** El personal del departamento financiero debe procesar las órdenes de pago ajustada a la disponibilidad de fondos y a los niveles de aprobación establecidos en las políticas. Esto no se cumple a cabalidad ya que en muchas ocasiones no existen los fondos necesarios para el pago por falta de gestión oportuna en la consecución de recursos por parte de los funcionarios que manejan las finanzas y en muchos casos porque no se cumplen las políticas establecidas como los niveles de aprobación.

La empresa no ha realizado en el pasado un exhaustivo análisis del funcionamiento del proceso de procesamiento de las órdenes de pago a proveedores, y por este motivo no puede corregir esta situación. Por esta razón se plantea en este estudio analizar este caso, para saber concretamente la totalidad de los motivos de esta situación, determinar también el grado de eficiencia y eficacia del personal del departamento financiero y emitir

conclusiones que sirvan a la empresa para planificar una solución valedera y confiable para encontrar la solución definitiva.

1.3 ALCANCE E IMPORTANCIA

En el presente estudio, se busca en primera instancia realizar un análisis del proceso de elaboración y control del procesamiento de las órdenes de pago a proveedores realizadas por el personal del departamento financiero de la empresa agrícola, con la finalidad de determinar las causas por las que se retrasa el proceso generando quejas constantes de los proveedores.

También, el estudio del caso conducirá a obtener conclusiones del grado de responsabilidad que tienen los comprometidos del proceso en el retraso de los pagos a proveedores de la empresa, lo que genera reclamos constantes de los proveedores, y, por último la importancia del estudio radica en detectar todas las posibles causas que originan el problema planteado en este estudio de casos y además buscar la alternativa más viable que le lleve a la empresa a solucionar el presente problema.

La pertinencia de este estudio de casos radica en que es relevante y necesario analizar el problema de procesamiento de las órdenes de pago para que la empresa agrícola pueda en el corto plazo superar las falencias o fallas en la ejecución del proceso, lo cual permitirá atender de forma eficiente y oportuna los requerimientos de pago de los proveedores y a la vez mantener relaciones cordiales con estos, puesto que se constituyen en socios estratégicos fundamentales para el desarrollo de las operaciones de la empresa agrícola.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo afecta el procesamiento de las órdenes de pago a proveedores, a las operaciones de producción y comercialización de la empresa agrícola?

1.5 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- 1) ¿Cómo la falta de difusión y capacitación en los manuales de políticas y procedimientos por parte de la empresa al personal, incide en la ejecución del procesamiento de las órdenes de pago?
- 2) ¿Cómo afecta el proceso de las órdenes de pago del área financiera en retrasos, cancelaciones e insatisfacción en los proveedores?

- 3) ¿Cuáles son los tipos de formatos de ambiente de control para las órdenes de pago que utiliza la empresa?
- 4) ¿Cómo se desarrollan las actividades de control y los procedimientos para la elaboración y control de las órdenes de pago a proveedores en el departamento financiero?

1.6 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la situación actual del proceso y elaboración de las órdenes de pago a proveedores en el área financiera de la empresa agrícola

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Analizar los procesos de difusión y capacitación al personal de la empresa de los manuales de políticas y procedimientos documentados.
- 2) Estudiar el proceso de órdenes de pago a proveedores y el cumplimiento por parte de los empleados del departamento financiero.
- 3) Identificar los tipos de formatos de ambiente de control de las órdenes de pago que utiliza la empresa.
- 4) Evaluar las actividades de control, mediante el análisis COSO, y los procedimientos que se están llevando a cabo para la elaboración y control de las órdenes de pago a proveedores en el departamento financiero.

1.7 DELIMITACIÓN

La delimitación del tema de investigación consiste en establecer todos los límites que tendrá la investigación en términos del espacio que se elija y se vaya a utilizar, enfocar en métodos concretos, el tiempo a emplearse en el estudio señalando desde su inicio hasta su fin, y, las circunstancias en las que se tendrá que tomar información necesaria para el estudio.

Escenario. La delimitación del problema abarca a la empresa agrícola en donde se realizará el análisis del caso referente al proceso de las órdenes de pago a proveedores,

al gerente quien será entrevistado para saber sus apreciaciones sobre el desarrollo del proceso de procesamiento de las órdenes de pago a proveedores y al personal en general a quién se efectuarán encuestas de diagnóstico del proceso en estudio.

Ubicación. Km. 11 vía a Bucay, provincia del Guayas (**VER ANEXO 3**)

Periodo de estudio. Años 2014 – 2015.

1.8 MISIÓN DE LA EMPRESA

Mejorar las plantaciones para producir banano de alta calidad a través de la estandarización de procesos y trabajo en equipo con nuestros proveedores internos y externos, para satisfacer a nuestros clientes, y generar empleo con responsabilidad social empresarial y obteniendo rentabilidad.

1.9 VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser en los próximos cinco años una empresa agrícola reconocida a nivel nación al y mundial por su liderazgo en productividad, alta calidad de la fruta y rentabilidad sostenible en el tiempo; comprometida con la conservación del medio ambiente y contribuyendo al desarrollo económico y social del país, así como de sus trabajadores y funcionarios.

1.10 OBJETIVO

El objetivo principal trazado por la empresa objeto de este estudio en su plan estratégico, es mejorar las plantaciones para producir banano de alta calidad ajustado a las normas INEN y las internacionales, para esto es necesario que los procesos sean óptimos, estén estandarizados y además exista una coordinación adecuada con los proveedores externos. Para el cumplimiento del objetivo planteado, la compañía ha realizado inversiones en tecnología agrícola como maquinarias, equipos, riego y mejoramiento de los suelos en base a estudios de su composición y necesidades de minerales y fertilizantes.

1.11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa agrícola cuenta con una amplia estructura organizacional que le permite planificar la realización de sus operaciones tanto agrícolas como administrativas de forma apropiada, la misma mantiene una coordinación adecuada entre departamentos y personas que llevan a conseguir los objetivos propuestos en el plan estratégico. Esta estructura orgánica está integrada por siete departamentos que controlan su funcionamiento, el mismo se aprecia en el siguiente esquema.

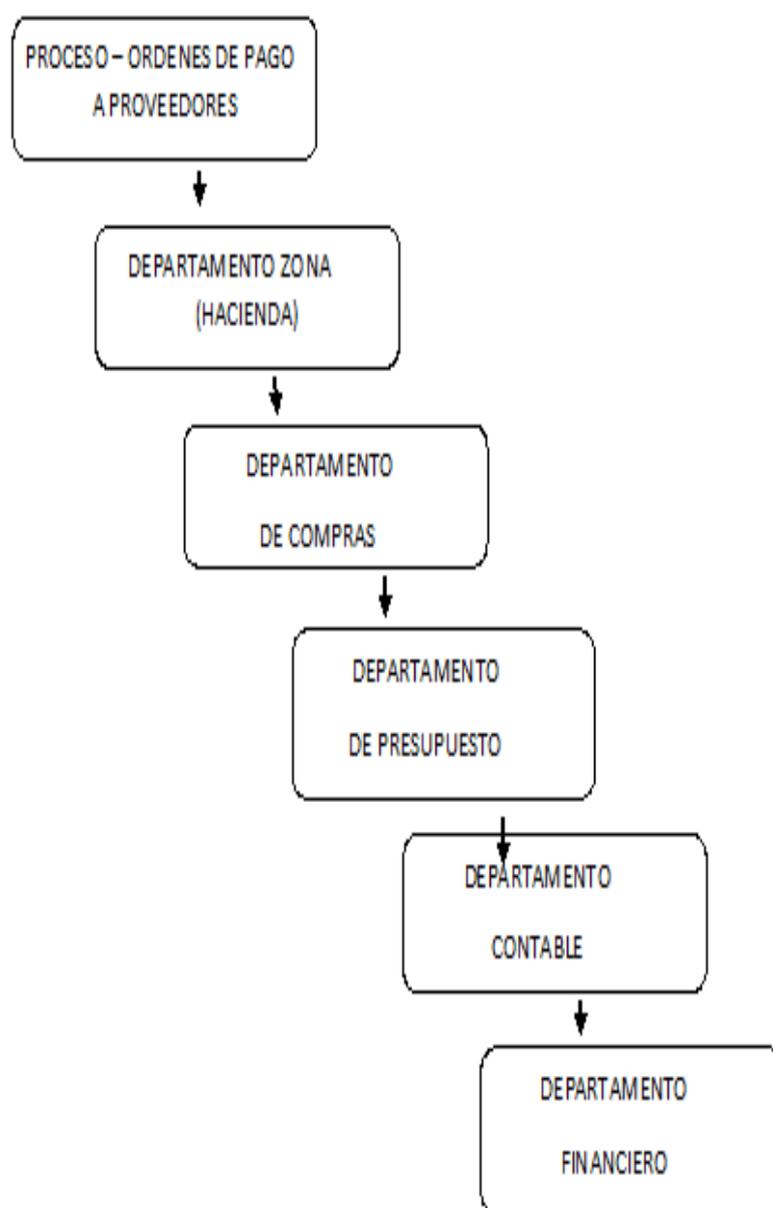


Figura 1 Estructura organizacional del proceso de las órdenes de pago a proveedores

Elaborado por: La autora

Fuente: Empresa agrícola

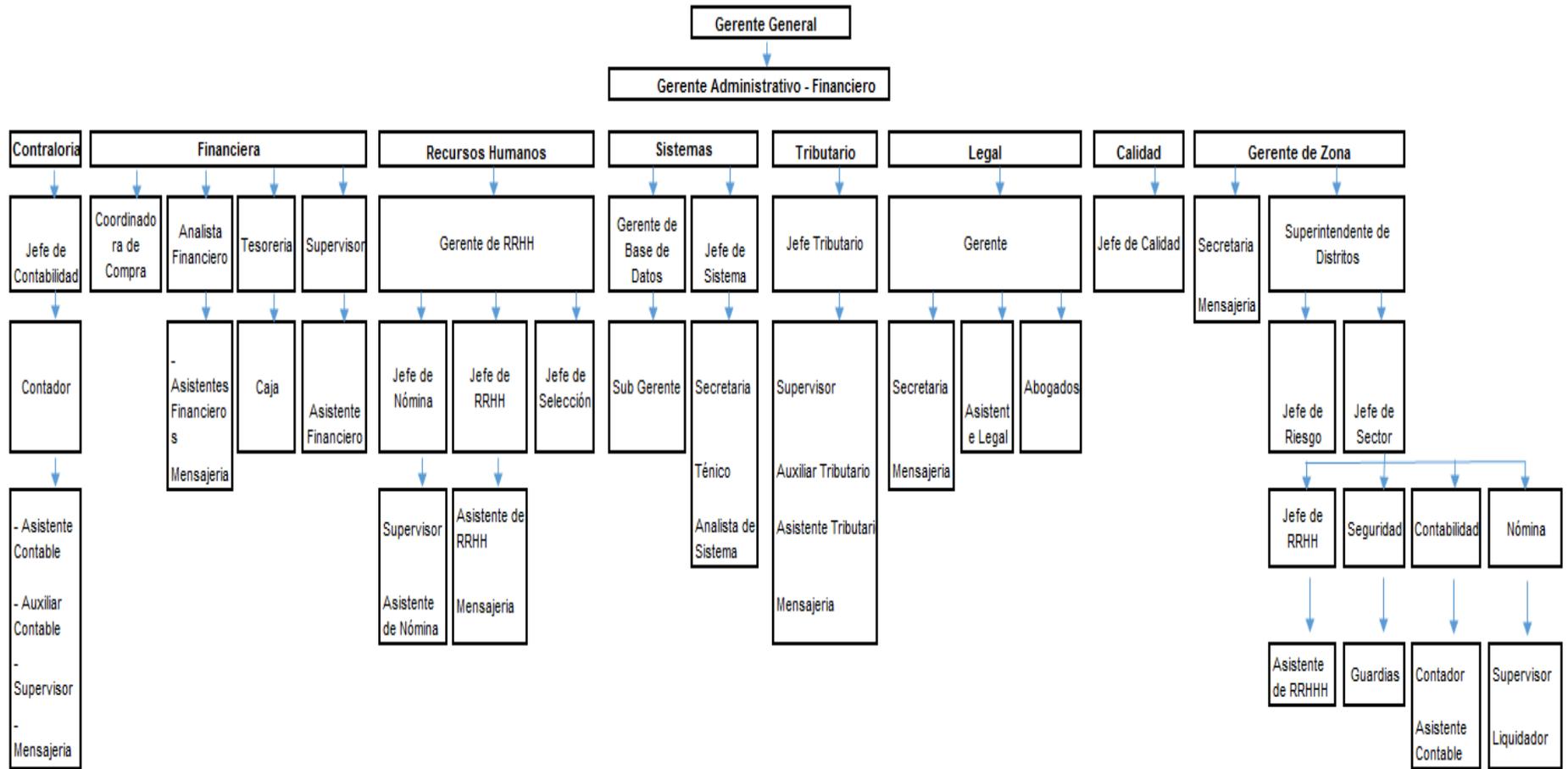


Figura 2. Organigrama de la empresa agrícola

Fuente: Empresa agrícola

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para determinar y lograr los objetivos propuestos mediante los recursos y las personas. Campos y Loza (2011) afirman: "Que la gestión administrativa es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles" (p.14). Mediante lo que definen Campos y Loza es un proceso fundamental para la consecución de los objetivos y metas institucionales planteadas en el plan estratégico que debe de tener cada empresa para su buen desempeño

La buena utilización de los recursos sean estos materiales, financieros o humanos que haga una empresa, se puede identificar mediante una serie de evaluaciones numéricas o cualitativas y en base también a controles de los empleados, esto permitirá que los procesos administrativos se conviertan en una herramienta para apuntalar la consecución de los objetivos de la empresa, tal y como lo define los procesos administrativos.

Se conocen los procesos administrativos como todas aquellas etapas o periodos que se requieren fundamentalmente para llegar al objetivo que se plantee, el cual es el llevar a cabo el buen procedimiento en lo que respecta una actividad la cual debe ejecutarse con su respectiva supervisión y organización. Sabiendo que actividad es la acción que lleva adelante una persona o una institución de forma cotidiana (Ayala y Dominguez, 2013, p.12).

En líneas generales la gestión administrativa es un proceso continuo mediante actividades de control, actividades de ejecución y de planeaciones, para lograr los objetivos los cuales satisfacen las necesidades de los administradores o gerentes, mediante este proceso se podrá definir ¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? Verificar que se cumpla y como se ha realizado el proceso, según así lo manifiesta.

Gestión administrativa es el conjunto de funciones que tienen como resultado final, el cumplimiento de los objetivos de una organización. El proceso administrativo no es lineal, más bien se podría visualizar en círculo ya que, cada función se integra con el resto y el conjunto de la integración se observa en los resultados de la gestión. Esta integración marca la línea de acción de la gestión administrativa en la empresa (Soler, 2013, p.1).

2.1.2 FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1.2.1 Planificación

La planificación de las empresas esta asociada a la dirección, ya que los directivos son quienes estan obligados a trazar planes financieros, operativos y de trabajo por área, dichos planes son ejecutados por los responsables de cada área y los que también evalúan al final de un ejercicio económico. Estas evaluaciones permiten saber si se cumplieron los procesos de planificación o no.

La planificación en una empresa es un proceso continuo de provisión de recursos materiales y servicios necesarios para conseguir los objetivos y metas determinados según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones entre muchas alternativas. La elección toma en consideración el contexto de dificultades internas y externas; conocidas en el presente o predecibles en el futuro (Soler, 2013, p.2).

Siguiendo con este concepto, la planificación es un elemento fundamental que debe ser puesto en práctica por los administradores de las empresas en general, ya sea financiera, de recursos materiales, de infraestructura o de los recursos humanos, esto ayudará a saber cuanto se tiene que invertir o gastar en el corto o mediano plazo, siempre mirando que el monto de los ingresos justifique la inversión o el gasto.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad dentro de las empresas o lograr un objetivo determinado ya sea a corto o a largo plazo. Luna (2015) señala “el proceso administrativo se basa en cuatro pasos: planificación, organización, dirección y control” (p.23).

Los empleados, gerentes y administradores de la organización deberán trazarse como una de sus metas, realizar las funciones definidas para el cargo que ejercen en su trabajo, de manera eficiente y eficaz, siguiendo los procesos normados por la empresa. A continuación los cuatro pasos del proceso administrativo.

Planeación:

Planeación desde la óptica administrativa es básicamente la elección y fijación de objetivos y misiones dentro de la organización, para esto cada directivo debe planear el futuro de la empresa, a través de la determinación de políticas, programas, proyectos, métodos, presupuestos, procedimientos, asignación de recursos humanos y físicos y las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos planteados por los dueños o accionistas de la misma. Rojas y Medina (2011) afirman:

Es la etapa que forma parte del proceso administrativo mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco referencial necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio, logrando una predicción lo más probable del futuro para generar planes que puedan garantizar el éxito (p.14).

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, son aquellos avances de dichos objetivos para ser controlados o para tomar medidas correctivas si es que llegasen a ser no satisfechos. La consecución de dichos objetivos es medida al final de un periodo, si se alcanzaron se plantean objetivos más ambiciosos y si no se alcanzaron se busca la mejora de aquellas acciones o procesos que no se cumplieron.

Organización:

El personal de una empresa agrícola se ve obligada a colaborar con sus tareas asignadas, la organización no genera tan solo empleo sino también cultura. “Es el proceso de agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad, estableciendo jerarquías y relaciones entre unidades de trabajo” (Luna, 2015, p.24). Organizar los recursos humanos, financieros y materiales es una

de las funciones estratégicas y principales de la empresa agrícola en estudio, esto con el fin de alcanzar metas y objetivos propuestos en su plan estratégico.

Dirección:

Dentro de la organización para las empresas están la motivación a los empleados, comunicación entre ellos y jefes inmediatos y también la supervisión para el alcance de los objetivos. Luna González (2015) afirma “Consiste en ejecutar los planes de acuerdo con la estructura organizacional establecida a través de la integración y coordinación de recursos en especial mediante el manejo de recursos humanos” (p.24). Así también, “la dirección de empresas hace referencia al conjunto de acciones que indican el camino o el rumbo que debe seguir la empresa y también al conjunto de enseñanzas y de preceptos que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella “(Ramírez, 2015, p.23). Dirigir implica mandar, ordenar y motivar a los empleados para que realicen sus funciones y actividades de forma efectiva y con esto contribuyan directa e indirectamente para que la empresa alcance sus metas propuestas en su plan estratégico.

Control:

Evaluar el desarrollo general de la organización que se está realizando el análisis. Torres y Torres (2014) señala “la función administrativa de vigilancia y regulación de actividades y comportamientos, que tienen como fin asegurar que los resultados últimos concuerden con los objetivos planeados” (p.426). También se puede decir que el control es la función que permite llevar adelante la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados planificados o presupuestados, esto además asegura comprobar que las acciones de planificación, organización y controla están siendo llevadas a cabo ajustadas a la planificación estratégica y dentro de los límites establecidos en las políticas empresariales definidas.

Los procesos administrativos y financieros adecuados, harán que la empresa tenga un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para obtención de solvencia y capacidad de crecimiento; y para esto es necesario que varias personas se unan para lograr los objetivos. La implementación de un proceso administrativo apropiado será muy útil para los empleados y se podrá identificar las diferentes actividades de los departamentos.

2.1.2.2 Objetivos de la planificación

Para los resultados que se esperan de los objetivos de la planificación es necesario definir según Martínez (2012) señala: “la fijación de objetivos es un proceso continuo de dirigir conscientemente las acciones en base a unos principios, ayuda a centrar la atención y dirigir la energía a un punto, evitando la dispersión” (p.86). A través de los objetivos servirán como guía para las actividades de la organización y evaluación de las mismas.

Por tal motivo los objetivos de la planificación ayudan a disminuir el riesgo de incertidumbre en cualquier nivel de la organización. En las organizaciones se pueden dar estos riesgos pudiendo ser motivados por causas externas o internas así como la toma de decisiones, lo primero que se debe hacer es identificar y medir los posibles riesgos para luego puedan ser gestionados y controlador a su debido tiempo y no ocasionen problemas a futuros. Facilitar el logro de objetivos de la empresa. Esto involucra el ambito en el cual se van a llevar a cabo cada objetivo planteado por la alta gerencia. El trabajo se delega a cada personal de la organización, y el o ella trabajan para el logro de los objetivos definidos ya que el logro de objetivos mas bien nunca debe de terminar en una organización debe de ser vigilada constantemente de acuerdos a los resultados que presenten (Soler, 2013, p.2).

2.1.3 TIPOS DE PLANIFICACIÓN

Cuando se habla de planificación en la empresa, se habla de algo generalizado y homogéneo, sin embargo, de esto, existen algunos tipos de planificación que pueden estar definidos en función del tiempo o de la magnitud del enfoque o nivel. Así, sí la definición es por el tiempo, tenemos 3 tipos de planificación; de corto plazo, a mediano plazo o a largo plazo y si se enfoca por niveles estos pueden ser, de nivel estratégico, de nivel táctico, y, de nivel operativo.

2.1.3.1 Normativas o de políticas

Se basa en el comportamiento de los empleados en una organización donde puedan comportarse de manera adecuada tal y como lo detalla. “Establece la misión de la organización, tiene una perspectiva temporal basada en el largo plazo, define la misión, visión y valores, estableciendo la orientación general hacia la que debe encaminarse la organización” (Soler, 2013, p.4). Toda empresa sea esta pequeña, mediana o grande, debe actuar con eficiencia y eficacia para así planificar el futuro del negocio puesto en marcha ya que de esto dependerá la rentabilidad de la compañía, y la permanencia en el mercado.

2.1.3.2 Planeación estratégica

La planificación estratégica encierra todo un conjunto de acciones y actitudes que podrían ayudar a cambiar la cultura y modalidades de trabajo de las organizaciones. Pero al mismo tiempo los administradores de una empresa tienen que estar conscientes que la planificación estratégica por sí sola no soluciona la totalidad de los problemas presentes, ni tampoco garantiza el éxito en todos los aspectos.

Para llegar a un objetivo es necesario realizar un plan estratégico en el cual especifica lo que se pretende conseguir, como y que se hará para conseguirlos, se basa un poco más en misión, visión, valores y objetivos un diagnóstico interno y externo de la empresa. Se formulan estrategias para luego ser evaluados los resultados. Soler (2013) afirma:

La estrategia delimita los fines de la organización, decide las prioridades de acción y las alternativas entre las diferentes orientaciones que se pueden tomar en el futuro, para ello establece los planes de acción para conseguir los objetivos realizando un análisis interno de la organización y un análisis del entorno en el que se desenvuelve la misma y estableciendo a partir de ellos las estrategias que se consideran más adecuadas (p.4).

La planeación estratégica incluye a toda la organización desde los procesos más básicos como son los de apoyo hasta los más relevantes como los generadores del negocio e incluyendo la participación de todos los colaboradores en general, esto sin duda conducirá a fomentar la integración dentro de la empresa llevando a que se desarrollen las actividades de mejor forma reduciendo errores e identificando los problemas que serán solucionados de forma más rápida y eficiente.

2.1.3.3 Planeación táctica o estructural

Realizar planes de acciones para todos los niveles jerárquicos de una organización, donde se describen las actividades que cada uno de los departamentos y colaboradores de la empresa tiene que ejecutar con el fin de lograr los objetivos planteados en el plan estratégico y utilizando eficazmente los recursos disponibles constituye la planeación táctica. También se puede definir con aquella que:

Elabora los programas y proyectos para conseguir los fines de la organización, previamente definidos en la fase de planificación estratégica, estableciendo los objetivos generales y específicos y estructurando las actividades y los recursos necesarios para conseguir los objetivos. Los programas tienen vocación de continuidad en el largo plazo y los proyectos se plantean a mas corto plazo y con una estructura más flexible (Soler, 2013, p.4).

Las organizaciones hoy en día mantienen un cronograma de actividades y a su vez objetivos que tienen que ser cumplidos por los colaboradores debido a que esto ayudará al buen funcionamiento y crecimiento de la misma. Siempre la planeacion táctica se va a orientar en el futuro debido a que fluyen desde los objetivos, políticas y estrategias establecidas en el plan estratégico. Considerando que la planeación táctica es una extensión de la planificación estratégica pero dirigidos a cada uno de los departamentos de la empresa, es necesario que ésta sea elaborada para periodos cortos en donde se defina lo que tiene que realizar cada integrante de la estructura organizacional.

2.1.3.4 Planeación operativa

La planeación operativa en las empresas, son los medios en los cuales se llevarán a cabo los diferentes planes de acción para llegar en el corto o mediano plazo a alcanzar los objetivos dentro de la investigación a realizar. Soler (2013) afirma “establece los objetivos operacionales y define como se van a desarrollar las actividades, el calendario de ejecución de las mismas, como se gestionarán los recursos y quien será el responsable de cada una de la actividades” (p.5). La planeación operativa sera ejecutada en el análisis de caso por los jefes de menor rango jerarquico los cuales seran en periodos reducidos en la investigación, debe de ser fácil de entender para todos los empleados, que tengan conocimiento de las actividades a realizar.

La empresa agrícola se centra en hacer cumplir efectivamente las políticas y procedimientos a través de las estrategias planteadas al inicio para alcanzar los objetivos

y las metas propuestas. Los ejecutivos que guían y dirigen el personal administrativo y operativo debe tener el conocimiento suficiente y táctica más adecuada para mejorar día a día la dirección de la organización, tal como lo define Lindao J. (2015) él dice que:

El modelo de la gestión administrativa se enfoca en el proceso que se debe realizar para que una organización con fines y sin fines de lucro genere cambios productivos en su empresa o procesos que se desarrollen en determinados departamentos. Constantemente las empresas en la actualidad debida al número de herramientas y técnicas administrativas optan por su aplicación, de manera que contribuyan al éxito que desean alcanzar en un tiempo determinado, cabe indicar que para ello es necesario la ejecución de planes y el cumplimiento estricto de cada estrategia para la correcta consecución de objetivos y metas (p.17).

2.1.4 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

Mediante el memorando de planificación se podrán observar las decisiones que se tomen por la alta gerencia. “Se debe considerar este documento como el soporte válido para la definición del trabajo a realizar por el equipo auditor. En él se identifican y corroboran las áreas inicialmente seleccionadas por el grupo interdisciplinario”. (Ortiz, 2011, p.10). Este documento de trabajo, además de dejar por escrito algunas decisiones referentes a aspectos de la auditoría servirá también para comunicar rápidamente las decisiones fundamentales de la auditoría, así como otros exámenes significativos de estudio del cumplimiento de planes de los demás miembros del equipo gerencial que es parte del proyecto o de la empresa.

2.1.5 CONTROL INTERNO

Existe un solo sistema de control interno en las empresas, el administrativo, que es el plan de organización que debe adoptar obligatoriamente cada empresa para saber en cualquier momento del ejercicio económico el funcionamiento de sus procesos, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos
- Mantener una ejecutoria eficiente
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas (Estupiñan, 2015, p.7).

Se puede concluir que el control interno en la empresa tanto de sus áreas como de los colaboradores de todo nivel jerárquico, permite saber la situación económica tanto como la administrativa de la empresa, asegurar que los objetivos están siendo alcanzados de manera efectiva y si se están operando apegados a las políticas generales y específicas de cada uno de los procesos y departamentos, establecidas por la alta dirección y por los órganos de control.

El control interno por tanto es fundamental para mantener un seguimiento exhaustivo al desarrollo de los procedimientos dentro de un proceso. Mazón (2011) señala “el estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de control interno” (p.33). El control interno por tanto es fundamental para mantener un seguimiento exhaustivo al desarrollo de los procedimientos dentro de un proceso, esto ayudará a identificar las fallas o insuficiencias del proceso y a la vez saber si estas fallas son provocadas por estar mal definido el proceso o por negligencia de las personas que lo ejecutan ejerciendo las actividades y observando las políticas definidas.

2.1.6 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Según Isaza (2012) proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; el manejo de los recursos de la compañía, debe estar estandarizados en un manual de procesos y procedimientos; además, debe estandarizarse en el manual de funciones el cargo (no estandarizamos funcionarios) que tiene la responsabilidad de velar porque ese proceso o procedimiento se cumpla (p.31).

El manual de procedimientos es fundamental en toda empresa ya que apoya al quehacer de las áreas y deben llevarse a cabo las funciones detalladas, donde el director de la empresa en un manual puede plasmar lo que a él le guste o le parezca acerca de

cómo se va a llevar el funcionamiento de la compañía con los colaboradores existentes o nuevos que ingresen.

Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional, para desarrollar la misión institucional, debe estar debidamente planeada en los planes de gestión que integran el componente de gestión, los cuales deben ser evaluados la gestión en términos de eficacia, eficiencia, efectividad y economía (Isaza, 2012, p.31).

Las empresas buscan siempre la mejor manera de encaminar a sus trabajadores a hacer cumplir la misión establecida, lo principal que se debería hacer cuando un empleado ingresa a una empresa es que conozcan la misión, visión y valores para que sientan, defiendan sus intereses y puedan ser compartidos con los demás colaboradores.

Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional, en términos de eficacia, para determinar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos; eficiencia, para establecer el manejo adecuado de los recursos para el cumplimiento de las metas y objetivos alcanzados; efectividad, para establecer si somos eficaces y eficientes y economía, para establecer si los bienes fueron comprados teniendo en cuenta los principios de calidad, cantidad y precio (Isaza, 2012, p.32).

No es necesario plantear demasiados objetivos sino los específicos para que los empleados le den su debida importancia y puedan cumplirlos a cabalidad, marcar objetivos suficientemente amplios para que todos los empleados de la empresa se sientan incluidas y comprometidas, y a su vez con la motivación desempeñadas por ellos darles recompensas los cuales ayudará a que valoren su esfuerzo diariamente.

Isaza (2012) señala velar porque la entidad disponga de mecanismos de planeación adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características, estandarizando cada uno de los procesos de la compañía mediante el autocontrol, además, mejorando continuamente cada punto crítico de éxito que se presente en la compañía (p. 32).

Con una buena planeación la organización podrá alinear los esfuerzos, determinar las políticas y programas necesarios para ponerlos en práctica; donde podamos convertir las amenazas en oportunidades y fortalezas en debilidades, reduciendo al mínimo los errores y sorpresas desagradables.

2.1.7 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacionales de la respectiva entidad; quiere decir que todas las áreas de la compañía deben estar estandarizadas con la misma metodología, que la única relación que tiene el Sistema de Control Interno con los sistemas contables, financieros, de planeación, de información operacionales, es la implantación y desarrollo de la metodología en la misma forma de proporción, ósea, implantando todos los planes de gestión y los respectivos manuales (Isaza, 2012. p.36).

La implementación de los sistemas contables es de gran aporte para la auditoría dentro de las empresas que funcionen adecuadamente para el logro de objetivos. Toda empresa debe tener un sistema contable, el cual se debe diseñar, ajustar y adaptarlo a la necesidad que tenga la misma, es lo que va a permitir tener de una manera organizada y oportuna los reportes y estados financieros.

Isaza (2012) indica que en cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad, cada jefe de área tiene la responsabilidad de asimilar la metodología que imparte un asesor metodológico para compartir con su equipo de trabajo e implantar y desarrollar en cada uno de los procesos de la compañía (p.36).

Cada responsable del área tiene a cargo a sus subordinados para empezar a coordinar, evaluar y dirigir ciertas inquietudes que éstos presenten acerca de los métodos y actividades a realizar. Si no existe un colaborador que tenga experiencia en el puesto de trabajo, primero evaluar sus habilidades, analizarlas y contratar a alguien que se comprometa en el puesto que se le asignará.

2.1.8 ELEMENTOS PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Isaza (2012) señala que la definición de un conjunto de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos dentro de una determinada empresa de cualquier tipo; se establecen valores, principios y objetivos para la compañía, de la misma manera todos los procesos definidos en la compañía deben tener una ficha técnica de procedimientos que estandariza su desarrollo y gestión (p.38).

Las políticas establecidas obligan al personal a tomar conciencia de las actividades que realizan a diario y de su funcionamiento, ya que con esto facilita la resolución de problemas en el área. Desde que un colaborador inicia en la empresa hay que explicarle sus funciones y propósitos, para que comprenda porque es importante lo que él hace y en que aporta a la empresa.

Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones; el sistema debe incluir un manual de funciones donde se incluye estándares para un adecuado proceso de selección de personal, estándares para un adecuado proceso de inducción de personal, estándares para un adecuado proceso de capacitación de personal, estándares para un adecuado proceso de promoción de personal por méritos y estándares para un adecuado proceso de promoción de personal por méritos (Isaza, 2012, p.38).

El manual de funciones es un documento formal el cual lo realiza cada empresa para su personal, donde se describen las funciones de los puestos que serán asignados, el nivel de jerarquía y responsabilidades. Se pueden identificar debilidades y fortalezas en cada cargo, diagnosticando cuáles son los aspectos fuertes, si las funciones son correctas con la naturaleza del cargo, y cuáles son las debilidades que pueden esas personas que ocupen un cargo pero que no cumplan con el perfil adecuado.

El control interno es un proceso dirigido por el grupo directivo de una empresa, por un departamento especializado en esta materia, y por el personal que supervisa a otros actores del proceso, su principal objetivo es prevenir posibles riesgos que puedan afectar la integridad de la organización. Estos riesgos pueden provocar pérdidas económicas, o a la imagen de la empresa. Blanco (2012) señala que:

En 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), conocido como COSO, publicó el “Internal Control – Integrated Framework (COSO 1)” como método de ayuda a las empresas para evaluar sus sistemas de control interno. Esta metodología fue muy aceptada y utilizada y desde entonces por muchas empresas para mejorar las actividades de control y alcanzar sus objetivos (p.196).

Según este método los Componentes de Control Interno son:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Monitoreo

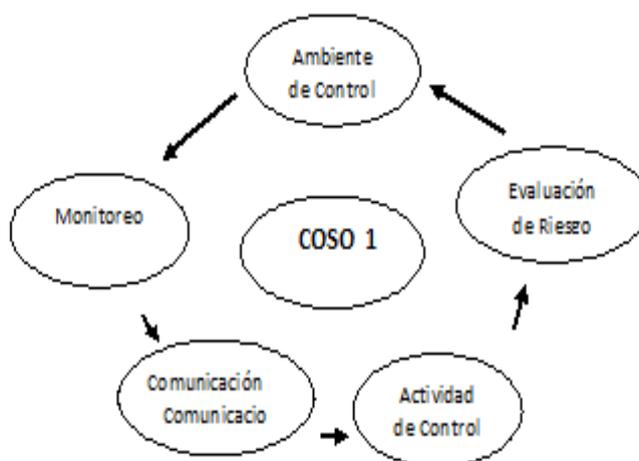


Figura 3. Componentes del sistema de control interno bajo el esquema COSO 1

Fuente: Esquema basado en la metodología propuesta por Blanco (2012) en su libro Auditoría Integral: normas y procedimientos (2a.ed)

Elaborado por: La Autora

Ambiente de Control:

El personal de la empresa y los clientes deben estar y conocer con los valores éticos morales. Blanco (2012) enseña que se “establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que la gente tiene sobre el control. Es el fundamento para el control interno efectivo, y provee disciplina y estructura” (p.198). Por lo cual se “establece el tono general del control en la organización. Es el fundamento principal de todos los controles

internos". (Luna, 2011, p.49). El desarrollo eficiente y apegado a las políticas internas y a normativas vigentes de las actividades por cada uno de los empleados de todos los niveles jerárquicos, aportará significativamente a mantener un ambiente de control adecuado en la empresa en estudio y en las organizaciones en general.

Evaluación de Riesgo:

A los empleados de la organización se le podrán identificar los riesgos los cuales pueden ser negativos para el cumplimiento de los objetivos. Blanco (2012) indica que "es un proceso para identificar y responder a los riesgos de negocio y los resultados que de ello se derivan" (p. 200). Motivo por el cual se "identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados". (Luna, 2011, p.49). Las empresas en general y en este caso la empresa en estudio, deberá trazar un plan de evaluación del riesgo que ejecutado trimestral o semestralmente permita identificar los posibles riesgos que suceden o que podrán presentarse, esto sin duda permitirá analizarlos y gestionarlos para que en el futuro, el impacto a las operaciones de producción y comercialización de banano sea mínimo.

Actividades de Control:

Las actividades de control implica en la organización la forma correcta en la que los empleados deben realizar las cosas bien para el lograr los objetivos. "Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las directivas de la administración. Tienen diversos objetivos y se aplican en distintos niveles organizacionales funcionales" (Blanco, 2012, p.203). La ejecución de estas actividades de control, ayudan en gran medida a la dirección de la empresa a controlar los riesgos para que no afecten el cumplimiento de los objetivos instituciones definidos en el plan estratégico.

Información y Comunicación:

Las estructuras organizacionales son diseñadas en las empresas con el fin de que se creen canales de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, estos canales funcionan en dos vías, los que le sirven al directivo para impartir las órdenes a sus dirigidos y a la vez solicitar información referente al desarrollo de las actividades de cada departamento y aquellos que permiten al subordinado proveer al directivo de información necesaria para su gestión. Esto sin duda ayuda a la mejora de la productividad y competitividad de la empresa. Blanco (2012) señala que:

Consta de infraestructura, software, personal, procedimientos y datos. La comunicación implica proveer un entendimiento de los papeles y responsabilidades individuales que se relacionan con el control interno, sobre la presentación de informes financieros. Incluye la extensión en la cual el personal entiende como sus actividades en el sistema de información para la presentación de informes financieros se relacionan con el trabajo de otros (p.202).

Por medio de la información y comunicación la empresa puede mantener bien informados a los colaboradores, directivos, entes de control y accionistas sobre la marcha de la empresa en cuanto al desarrollo de las actividades diarias, que permiten entregar productos y servicios de calidad a los clientes y además de los resultados económicos que va obteniendo la organización en el transcurso del tiempo, pudiendo verificar si los objetivos y metas trazadas se están cumpliendo de acuerdo a lo planificado.

Monitoreo:

La supervisión y el monitoreo es de gran aporte para los directivos de una empresa debido a que así se mantienen informados del desempeño y que actividades realizan los empleados. Monitorear cada cierto periodo de tiempo el desarrollo de las actividades de cada proceso ejecutada por los integrantes de cada departamento, resulta muy relevante ya que permitirá detectar fallas que serán analizadas y se podrán corregir.

El monitoreo, es un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno de las distintas operaciones en el tiempo. Implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna y tomar las acciones correctivas necesarias en el tiempo preciso. La supervisión y monitoreo se realizan para asegurar que los controles continúan efectivamente operativos y actualizados (Blanco, 2012, p.205).

Implementar en la Compañía Agrícola un proceso de monitoreo del control interno a la administración y a la vez ejecutarlo podrá garantizar una evaluación efectiva al desempeño de los directivos, esto sin duda ayudará a detectar fallas de ejecución de actividades de control de sus procesos y de las actividades de sus dirigidos. La

corrección de dichas fallas ayudará a que los funcionarios puedan corregir errores y mejorar la calidad de ejecución de las funciones asignadas.

Aquellos componentes antes mencionados ayudan al Análisis de Caso de manera que se evalúe correctamente el desempeño de Control Interno de las órdenes de pago a proveedores del área financiera y disminuya las posibles quejas y controversias hacia la empresa. Con la ayuda de los cinco componentes se incluye la integridad, valores, capacitaciones que tiene el personal de la organización con relación al trabajo encomendado por sus jefes directos. Con el análisis de riesgo se gestionará, analizará y controlará para que no puedan causar dificultades en el cumplimiento de actividades de la empresa.

Cada jefe inmediato que tiene personal a su cargo, tiene que cerciorarse que se cumplan las políticas y procedimientos dispuestos por la empresa para con ello disminuir riesgos futuros, además, con los controles físicos hacer una revisión periódica de las cifras con las que se muestran en los registros de control. En cuanto a la información y comunicación, deben ser eficaces no solo dentro sino también fuera de la organización; y por último monitorear constantemente a los empleados con sus respectivas tareas a realizar, organizar charlas y capacitaciones.

2.1.9 PROVEEDOR

Al proveedor se le cancela por una compra ya sea de productos o servicios de acuerdo a la actividad que realice la empresa. Vértice (2011) indica que “los proveedores son aquellos suministradores de bienes almacenables objeto del tráfico de la empresa, ya sean mercaderías, materias primas o cualquier otro aprovisionamiento, así como los suministradores de los servicios utilizados directamente en el proceso productivo” (p.94). De acuerdo con este concepto, el proveedor está representado por aquellas empresas que producen bienes o servicios que requieren otras empresas para su funcionamiento, por ejemplo: fabricantes de suministros agrícolas o maquinarias y empresas que dan servicio de fumigación de bananeras.

La ejecución por parte de la empresa de un adecuado proceso de selección de proveedores en el que se normen políticas y procedimientos claros y apegados a las normas vigentes, garantizará a la empresa a tomar la decisión más adecuada en cuanto a precio y calidad el momento de efectuar una compra de materiales o contratación de

servicios, esto sin duda certificará que el proveedor cumple las normas y está apegado a las expectativas de la empresa. Gallego (2011) indica

Que el proceso de selección de proveedores que realizan las empresas está cambiando desde que las necesidades del mercado han evolucionado y los proveedores se han multiplicado. En el mercado, la búsqueda de nuevos proveedores es una actividad prioritaria con el fin de optimizar los costes y mejorar la variedad de su gama de productos para satisfacer las necesidades del consumidor (p.2).

El proceso de selección de proveedores tiene que estar enmarcado en parámetros que fije la empresa, se ajusten a las leyes vigentes, y que vayan también en concordancia con la evolución del mercado, estos parámetros entre otros pueden ser; experiencia en el mercado, lista amplia de productos, disponibilidad para solucionar problemas, precios de mercado, estabilidad económica, distribución de marcas reconocidas, referencias probadas, y experiencia.

De ahí que un proceso efectivo de selección de proveedores garantizará a las organizaciones mantener un banco de empresas que entreguen productos de calidad, en los tiempos adecuados y con las características que cubran las necesidades del solicitante, por otro lado cuando se requiera otorguen servicios de confiables en el tiempo pertinente y lugar indicado.

2.1.10 ÓRDENES DE PAGO

En la actualidad las compras de productos, servicios o materiales que realizan a diario las empresas de todo tipo no son cancelados en efectivo ni al momento de la compra, esto se realiza a través de transferencias bancarias o por medio de pago con cheques o en efectivo mediante la generación de un documento de cobro que es la factura, la que basada en la misma elabora una orden de pago a un tiempo previamente pactado con el proveedor. Esta orden de pago es la cancelación de algo que se ha comprado, documento en el que se indica los detalles, precios y condiciones de pago. Zapata (2011) señala

Las órdenes de pago constituyen el procedimiento administrativo que se aplica para la emisión de pagos a proveedores por la adquisición de bienes

o prestación de servicios. Este procedimiento permite a la empresa ordenar los distintos pagos de acuerdo a fechas de compra de bienes o servicios y cumplir con calendarios de pagos definidos con el fin de mantener una relación adecuada con sus proveedores que constituyen socios comerciales fundamentales para desarrollar de forma eficiente las actividades internas y externas. Este documento por lo general contiene la siguiente información:

- a. Código del proveedor a ingresar
- b. Nombre del proveedor al cual se le emitirá el pago por el producto o servicio entregado.
- c. Fecha de emisión del pago
- d. Descripción general del pago.
- e. Relación de conceptos de gastos correspondiente a cada uno de los conceptos a cancelar, por lo general se registran los montos por el debe.
- f. Tipo de impuesto de cada concepto relacionado.
- g. Descripción detallada de cada concepto relacionado.
- h. Cuentas contables relacionadas a la compra
- i. Formas de pago para la cancelación al proveedor: efectivo, cheque o transferencia bancaria (p.52).

Al realizar una compra de bien o servicios, es necesario que en todo caso haya una relación entre ambas partes, debido a que mantendrán comunicación hasta la cancelación del pago, luego de haber receiptado la mercadería realizar la orden de compra respectiva y verificar el plazo de pago que se otorgará por la otra parte, en el cual se cancelará el pedido en un plazo acordado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El capítulo contiene la metodología a utilizar para alcanzar los objetivos del presente análisis de caso, entre estos están los métodos teóricos, empíricos, deductivos e inductivos. Con la aplicación de estos métodos se conocerá a fondo el problema de retraso en el procesamiento de las órdenes de pago a proveedores y los inconvenientes en el control interno del proceso que se están presentando.

3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Son situaciones ocurridas en hechos pasados, se basan en observaciones de situaciones existentes del proceso y elaboración de las órdenes de pago a proveedores. “La investigación de tipo no experimental, es la que se utiliza para describir algunas características de una determinada población o bien para realizar un estudio comprensivo y global de un fenómeno” (Navas, 2012, p.52). En línea con este concepto, la investigación es de tipo no experimental porque no se manipulan variables ya que se refiere a un proceso administrativo de la empresa, lo que se hace en esta investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El estudio cuantitativo propuesto en este estudio de caso consiste en basarse en encuestas y cuestionarios para tener respuestas de los empleados y trabajadores y a su vez estimar las actitudes y comportamientos en relación a la elaboración de las órdenes de pago. En este sentido los empleados y trabajadores constituyen el termómetro exacto para saber cómo se está llevando adelante el proceso de órdenes de pago, si presenta falencias muy marcadas y en donde corregir.

El estudio cuantitativo (...) consiste en un conjunto de técnicas interpretativas que tratan de describir, decodificar y traducir un fenómeno que ocurre de forma más o menos natural en el mundo social y están más orientadas hacia el significado del fenómeno en cuestión, hacia su frecuencia o cuantificación (Navas, 2012, p.52).

Este método permitirá manejar niveles de opinión ya sea dentro de la empresa agrícola como son los empleados y fuera de la misma como los proveedores, y a su vez obtener cifras por ganancias de ventas al producir y vender banano. Los niveles de

opinión traducidos a cifras reflejarán la realidad del funcionamiento de la empresa y ayudan a corregir errores para mejorar el proceso y volverlo eficiente.

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir algunas fase. Parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se contruye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto, y se establece una serie de conclusiones respecto a la hipótesis (Hernández, Fernández y Baptista, 2015, p.4).

3.1.3 CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE CUANTITATIVO

En el proceso cuantitativo es posible regresar a una etapa previa. Asimismo, el planteamiento siempre es susceptible de modificarse, esto es, se encuentra en evolución. En ente método las técnicas de recolección de datos pueden ser múltiples. Por ejemplo, a través de cuestionarios cerrados, pruebas estandarizadas, registro de datos estadísticos. Entrevistas profundas, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, biografías, observación (Hernández, Fernández y Baptista, 2015 p.4).

En el analisis de caso se harán una serie de preguntas ya sean en encuestas a los colaboradores de la empresa agrícola y en una entrevista al gerente general acerca de los controles y proceso para la elaboración de las órdenes de pago a proveedores.

El investigador o investigadora plantea un problema de estudio delimitado y concreto, las preguntas a realizar versa sobre cuestiones específicas. Una vez planteado el problema de estudio, el investigador o investigadora considera lo que se ha investigado anteriormente y construye un marco teórico. La recolección de datos se fundamenta en la medición (se miden las variables o conceptos contenidos del análisis). La investigación cuantitativa debe ser lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados por el investigador. Y por último, los estudios cuantitativos siguen un patrón predecible y estructurado (el proceso) y se debe tener presente que las decisiones críticas se efectúan antes de recolectar los datos.

La aplicación de la investigación no experimental estará sustentada por un estudio transversal, en “donde se incluye el estudio de varias edades no sería capaz de distinguir qué diferencias en los resultados obtenidos son debidas a la edad o son resultados del hecho de pertenecer a una edad o generación determinada, los diseños de cohorte permiten analizar por separado el efecto de la edad” (Navas, 2012, p.394).

Partiendo de que un estudio transversal es aquel que se realiza tomando en un momento determinado una muestra de un problema que se presenta y se sacan conclusiones relevantes que ayudan a la corrección del mismo. En el análisis de caso de las órdenes de pago a proveedores, se aplicará este estudio transversal puesto que se realiza una sola vez y no se constituye en un proceso continuo.

Se aplicará también la investigación descriptiva que “busca obtener información de lo que se dice acerca del fenómeno social investigado, importando menos el cómo, el dónde o el porqué. Es un estudio diseñado para determinar los valores de las características de una población” (Navas, 2012, pág.505). En el análisis del caso se busca identificar los problemas existentes en el departamento financiero en la ejecución del proceso de del manejo de las órdenes de pago a proveedores y explicar los motivos, así como la emisión de recomendaciones con el fin de mejorar el proceso.

3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

En el análisis se empleará el método analítico – sintético, donde se marcan los objetivos concretos que consisten en descubrir la estructura específica de lo que ocurre en la realidad de una población o problema, frente al descubrimiento de las leyes generales o distribuciones masivas que con tanto ahínco intentan averiguar los promotores de los métodos cuantitativos que se basan en opiniones de los actores (Ruiz, 2012, p.23).

La aplicación del método analítico-sintético se realizará mediante la separación de los elementos más importantes de la empresa agrícola para luego proceder a examinarlos detenidamente y a su vez estudiarlos. Estos elementos importantes están constituidos por los integrantes de la estructura organizacional, las áreas participantes, los colaboradores que desarrollan el proceso y los proveedores que al ser socios estratégicos de la empresa agrícola terminan siendo influyentes en la operación de la misma.

Los elementos específicos que serán examinados en este estudio de caso, constituyen las órdenes de pago a proveedores que presentan problemas en el transcurso de su

emisión, aprobación y entrega al proveedor. Estos problemas están afectando al funcionamiento operativo de la empresa agrícola puesto que la misma funciona en base a los materiales y suministros provistos por terceros quienes deben estar al día en sus pagos.

También se aplicará en este estudio de caso el método deductivo en el cual se obtendrá conclusiones sobre diversas situaciones iniciando desde sus puntos de partida, deduciendo las consecuencias. Se partirá del análisis del problema general de retraso en la ejecución de las órdenes de pago a proveedores, hasta llegar a determinar uno a uno los problemas causantes de este inconveniente.

Se emplea corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la elaboración de proyectos de investigación de todo tipo. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que se planteen. Consisten en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles recopilados si estos están de acuerdo con aquellas (Cegarra, 2012, p.82).

Por consiguiente este es el método más usado para obtener conclusiones sobre diversas cuestiones. En el análisis de caso presente es donde el pensamiento va de lo general a lo particular. Se hace un resumen en términos muy breves y precisos al momento de realizar la investigación del retraso de las órdenes de pago a proveedores en el área Financiera.

Y por último se aplica el método documental o bibliográfico de manera coherente, donde se ahorra tiempo y esfuerzo por parte del investigador del análisis de caso. Como lo define Botero la "captación por parte del investigador de datos permanente desconectados, con el fin de que a través del análisis crítico se construyan procesos coherentes de aprehensión del fenómeno y de abstracción discursiva del mismo, para así valorar o apreciar nuevas circunstancias" (Botero, 2016 p.111). El método documental es utilizado en el presente análisis para describir y citar conceptos relevantes a los temas a tratarse en la investigación tomando estos conceptos emitidos por autores conocidos de fuentes de información como: libros, revistas, periódicos, etc.

3.3 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El proceso de evaluación del control interno permite ejercer control sobre la información de las operaciones y resultados de la empresa mediante una revisión de los sistemas que tiene la organización, verificando que concuerden con el buen uso de los

recursos, y la buena aplicación de sus objetivos. La evaluación del sistema de control interno de la empresa agrícola sirve para tener una idea clara de la aplicación de los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la alta gerencia. Los instrumentos que se utilizan en el análisis de caso son las encuestas, entrevistas, en las cuales podemos identificar posibles riesgos dentro de la empresa y tratar de disminuirlos en un 50%, o en su totalidad, la forma que se disminuirá este riesgo entre los empleados es incentivándolos en charlas y/o capacitaciones del interés que tienen que tener hacia la compañía, bonos por el buen desempeño dentro de sus áreas en este caso el área financiera. Todo esto se realiza para que aquellos trabajadores que se desenvuelven de excelente manera en los distintos departamentos de la empresa, se sientan a gusto y se animen en seguir estudiando, obteniendo nuevos conocimientos para que lo pongan en práctica en un futuro.

3.4 TÉCNICA E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 ENCUESTAS

Una encuesta constituye un método o técnica utilizada para recolectar información referente al criterio que tiene un grupo de personas hacia un tema específico que se pretende investigar. En este sentido, por medio de las encuestas uno se podrá dar cuenta de las opiniones, comportamientos de los empleados de una organización; en este caso de los colaboradores de la empresa agrícola objeto de investigación. Quispe (2013) indica:

La encuesta es una forma de obtener datos directamente de la gente en una forma sistemática y estandarizada, por lo cual se aplica una serie de preguntas, las cuales deben ser estructuradas previamente. Las preguntas por lo general se presentan escritas en un formato llamado cuestionario; esto es aplicado en la misma forma a todas las personas de una parte de población (p.11).

La encuesta es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativos de un colectivo o universo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana de una sociedad, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación como los cuestionarios, con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de

características objetivas y subjetivas de la población (Aznar y Gallego, 2015, p.44).

Para realizar encuestas se necesita identificar un problema en específico, debido a que se elaborarán una serie de preguntas referentes al tema. Además, es necesario definir el universo al que se dirigirá el cuestionario de preguntas y calcular la muestra específica de personas que son seleccionadas para contestar dicho cuestionario. Es importante que las preguntas vayan acorde al tema y al nivel educativo de los interrogados (**VER ANEXO 2**).

3.4.2 CUESTIONARIO

Partiendo de que la finalidad del cuestionario es encontrar respuesta a interrogantes presentadas sobre un problema que se investiga en el desarrollo de cualquier estudio, en este se realizan una serie de preguntas con el único objetivo es obtener información que no se tiene, esperando que los resultados sean los planificados y den respuesta a las interrogantes planteadas al inicio. Para el presente estudio lo que se quiere saber son los problemas del proceso de órdenes de pago a proveedores.

El cuestionario es un instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas, es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para escribir la población a la que pertenecen o contrastan estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés (Meneses y Rodríguez, 2011, p.9).

El investigador de este análisis de caso lo primero que tiene que hacer es observar, analizar y cuantificar los objetivos que se han previsto en la investigación, donde se podrán realizar una serie de preguntas y las cuales tienen que ser respondidas por los empleados de la empresa agrícola. Después de tener las satisfactorias respuestas, hay que analizarlas y tabularlas para la posterior presentación en la organización.

En este análisis de caso se realizarán las encuestas mediante el Ambiente de Control, las que consisten en reunir datos entrevistando a los empleados de la empresa. Se desarrollarán una serie de preguntas del control interno y ciertas diferencias que se están

presentando en las órdenes de pago a proveedores se cotejarán. A su vez se realizará una entrevista con el Gerente General de la empresa agrícola y la persona encargada del Análisis de Caso. El tema a tratar es el retraso de las Órdenes de Pago a Proveedores, saber si el Gerente está consciente de los problemas que suceden en cada área y con los empleados; así también la entrevista será realizada con el fin de obtener información necesaria para el estudio del caso.

A través de la revisión de documentos como los estados financieros se analizará el estado económico-financiero de la empresa, las principales inversiones que se han hecho, entre otros. Por tanto, el estudio de documentos es aquel que permite verificar los procedimientos, requisitos del proceso de las órdenes de pago a proveedores, y, detectar las posibles falencias en el departamento financiero. Por último para poder determinar el monitoreo (supervisión y seguimiento) se realizarán indagaciones a través de la observación, que consiste en acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente. Con esto se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática si se desarrollan comportamientos inadecuados en la empresa.

En el presente análisis se utilizarán instrumentos como los cuestionarios para determinar el nivel de control interno, los que contienen una serie de preguntas referentes al control interno del departamento financiero con el propósito de obtener información de los consultados de un tema en específico como son los retrasos de las órdenes de pago a proveedores. Muchas veces son utilizados como técnicas de evaluación o de guías de investigación. Se realizará una lista de cotejo; es un instrumento de verificación en el cual vamos a evaluar capacidades, habilidades, conductas para observar ciertas características que deben estar presentes en un objeto o proceso. En este caso se realizarán listas de verificación ya que estas actúan como un mecanismo de revisión durante el proceso de las Órdenes de Pago a Proveedores, y poder identificar aquellos componentes como ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información, comunicación y monitoreo, es decir, de cómo la administración maneja el negocio y si es que se encuentran integrados.

Y por último se realizará una ficha de observación. Es otro de los instrumentos para recolección de datos, aquí es donde vamos a sacar la mayor información necesaria y éstas pueden ser apoyadas con fotografías y videograbación de lo observado. Puede ir acompañado por una entrevista para reforzar la información. Se mostrarán fotografías de los empleados de la empresa agrícola en el área financiera donde podamos evidenciar su trabajo y su forma de llevar a cabo el pago a proveedores. Se realizarán pruebas de

cumplimientos las cuales consisten en recolectar evidencias con el propósito de probar el cumplimiento de la organización con procedimientos de control. Se tomarán muestras sobre un período representativo y con un alcance suficiente para los controles que no cumplieran con la verificación de los criterios necesarios, con el nivel de autorización correspondiente y comparación con otras fuentes.

Se comprueba la integridad del proceso y las personas, se desarrollan pruebas que consisten en indagar al personal de la empresa agrícola sobre el ambiente de control, observaciones o inspección de documentos de la organización. Para las pruebas de cumplimiento tomamos en cuenta varias preguntas como: ¿se aplicaron las actividades de control necesarias?, ¿cómo se llevaron a cabo?; y, ¿quién las realiza? (**VER ANEXO 1**).

Inspecciones y observaciones serán realizadas dentro de la empresa agrícola a cada uno de los departamentos que intervengan en el desarrollo del proceso de órdenes de pago, en los cuales habrá documentos donde se evidenciará diversos grados de confiabilidad; se podrá observar el manejo de las órdenes de pago a proveedores dentro del área financiera con sus respectivos productos entregados.

3.5 PROCESO DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

El concepto de técnicas de recolección de información engloba todos los medios técnicos que se utilizan para registrar las observaciones o facilitar el tratamiento. Dentro de la expresión medios técnicos, están inmersos, por una parte, los instrumentos – objetos con entidad independiente y externa – y los recursos: medios utilizados para obtener y registrar la información. Por ejemplo, utilizando como técnica el cuestionario cerrado. Así también el tratamiento de los datos, consiste en la tabulación de los cuestionarios, el resumen estadístico y la interpretación que el investigador le dé a esos datos tabulados (Gil, 2011, p.10).

Un proceso de interpretación de resultados de un estudio de investigación llevado hacia adelante para diagnosticar un problema presentado en una empresa, es fundamental, primero para emitir conclusiones certeras de cuales han sido los motivos principales por los que se presentan una o varias dificultades, y en segundo término con estos resultados buscar la solución más oportuna que corrija dicho problema inicial.

3.5.1 Aceptación de la empresa para la recolección e información

El primer paso del proceso de recolección de la información se realiza a través de obtener la aceptación de la empresa para poder realizar el control interno del proceso de procesamiento de las órdenes de pago a proveedores, esto podría ser manejado con el envío de un Memorando de Planificación (MPA), en donde se incluirá la siguiente información básica:

- a. Naturaleza y objetivo de la evaluación: La Evaluación del Proceso del Control Interno (EPCI) es parte de una auditoría operativa cuyo objetivo es evaluar, calificar e informar sobre el nivel de eficacia del proceso de control interno.
- b. Responsabilidades relacionadas con la evaluación: La responsabilidad por la implantación y el mantenimiento del control interno corresponde a la Dirección Superior en la empresa.
- c. Alcance de Evaluación: Para este (EPCI) se realizará con un alcance al 10 de febrero con la finalidad de contar con una apreciación actualizada del control interno para la realización posterior de otros controles.
- d. Normativas aplicables para la evaluación
 - Manual de Control Interno
 - Principios, Normas Generales y Básicas del Control Interno
 - Normas básicas de los Sistemas de Administración
 - Guía para la Evaluación de Proceso de Control Interno
 - Fechas relacionadas con las etapas de la evaluación, que serán las de inicio y fin de cada una de las etapas (planificación, ejecución, y comunicación de resultados).

3.5.2 Conocimiento de la Entidad

El conocimiento de la Entidad estará respaldado con información sobre los siguientes aspectos: Tipo de entidad, misión y visión donde se presenta cual es el tipo de organización; el marco legal, estructura organizativa donde adjunta el organigrama de la Compañía Agrícola y por último se identifica la fuerza laboral existente ya sea profesional o no profesional en el área a trabajar.

- a. Tipo de entidad, misión y visión: Se expresa que tipo de organización es (centralizada, descentralizada, con o sin fines de lucro) y establecer las principales actividades y servicios que presta.
- b. Marco Legal: Menciona las bases sobre las cuales las Instituciones construyen o determinan el alcance y naturaleza de la participación política.
- c. Estructura Organizativa: Adjuntar el organigrama vigente donde se identifique el área financiera en la cual se realizará el Control Interno.
- d. Fuerza Laboral Existente: Identificar la cantidad de personal dependiente profesional y no profesional por unidad organizacional.

3.5.3 Conocimiento del Diseño de los Controles Actuales

En este paso se deberá obtener un conocimiento del diseño de los controles relacionados con el objeto de la evaluación, en este caso el proceso de orden de pago a proveedores. Dicho conocimiento se fundamentará en las evidencias obtenidas mediante procedimientos y técnicas de reelección de información. Para el conocimiento del Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión, la evidencia estará constituida por las respuestas obtenidas de la aplicación de los cuestionarios, encuestas, entrevistas y observaciones en la empresa sujeto de investigación.

En las encuestas se elaborarán una serie de preguntas concretas, no muy extensa, de fácil respuesta y deben acompañarse con instrucciones relativas a como completar cada punto de la misma, dichas preguntas serán para los empleados del área financiera acerca de ciertas diferencias que se estén presentado en el control de las órdenes de pago a proveedores. Son entregadas personalmente a los encuestados solicitándoles que sean entregadas en un tipo limite (**VER ANEXO 1**).

Las entrevistas pueden ser abiertas o cerradas. En este caso es cerrada, porque previamente se realizará un cuestionario con el tema específico del control y manejo de las órdenes de pago a proveedores; pero también puede haber el caso de que se vuelva también una entrevista abierta ya que al momento del dialogo con el Gerente General de la Compañía pueden existir nuevas preguntas que deben ser respondidas inmediatamente. Cuando se realiza una entrevista, el entrevistador debe de estar empapado de todo el tema a tratar, y debe ser conducida ordenadamente por el auditor

evitando derivaciones no pertinentes. Se deben realizar en lugares privados y con una duración prudente (**VER ANEXO 2**).

En cuanto a las Observaciones que se realicen al funcionamiento del proceso que se estudia consiste en observar de forma directa, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas u objetos, tal y como las realizan habitualmente, también se podría visualizar el funcionamiento de los equipos, la estructura, ordenamiento de los archivos y la documentación utilizada y generada.

3.5.4 Documentación de los Controles

En la Evaluación del Control Interno del proceso de las órdenes de pago a proveedores el enfoque es de cumplimiento. En este sentido las pruebas a aplicar se relacionan con la comprobación de los controles existentes. La oportunidad de las pruebas de cumplimiento se relaciona con el periodo del alcance de la evaluación y se aplican a las operaciones de dicho periodo. Se sustenta en el revelamiento efectuado por la persona encargada del análisis a partir de los cuestionarios utilizados. Dicha información está sujeta a las pruebas de cumplimiento que se consideren necesarias.

Las pruebas de cumplimiento consisten en recolectar evidencias con el propósito de probar el cumplimiento de una organización con procedimientos de control. Todos los controles diseñados deben ser comprobados en cuanto a su funcionamiento, a través del desarrollo de dos etapas: en la primera se desarrolla mediante una inspección del objeto a identificar ya sea la evidencia de control sobre la documentación, y en la segunda etapa se puede llevar a cabo mediante seguimientos de controles, comparando con otras fuentes y verificando otros criterios necesarios. Estas pruebas de cumplimiento garantizan que los controles internos funcionen en la empresa y que su aplicación ayude a la optimización de la administración y de la operativa de la misma.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para diagnosticar el estado del control interno de las cuentas por pagar en la empresa Agrícola, se identifica la población y define la muestra para la ejecución de las encuestas. La empresa agrícola cuenta al momento del estudio con 160 trabajadores que constituyen la población para el estudio, de la que se obtendrá la muestra con la siguiente fórmula.

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA		
N	= Total de la población	160
Zα	= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)	1,96
p	= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)	0,05
q	= 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)	0,95
d	= Precisión (en su investigación use un 5%).	0,05

$$n = \frac{160(1,96)^2(0,5)(0,95)}{(0,05)^2(160-1) + (1,96)^2(0,5)(0,95)}$$

$$n = \frac{160 (3,84)(0,04750)}{(0,0025)(159) + (3,84) (0,04750)}$$

$$n = \frac{614,66(0,0475)}{0,398 + 0,18248}$$

$$n = \frac{29,2}{0,58}$$

$n = 50$ Empleados de la empresa agrícola a ser encuestados

Fuente: Muestra obtenida con la aplicación de la fórmula de cálculo presentada por Rodríguez (2005) en su libro Metodología de la investigación.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 . CONTROL INTERNO

4.1.1 Evaluación del control interno de las órdenes de pago a proveedores

- Certificado para realizar el Análisis de Caso en la Empresa Agrícola

Para realizar la evaluación del control interno de las órdenes de pago a proveedores es necesario contar con la autorización de la empresa sujeto de investigación, para esto se procedió a solicitar autorización a la empresa agrícola a través de una solicitud verbal al gerente general Ing. Roberto Rodríguez de quien recibimos la autorización mediante carta dirigida la directora de la carrera de contabilidad y auditoría de la Universidad Politécnica Salesiana. Esta comunicación se encuentra publicada en el anexo 3.

- Conocimiento de la entidad

Para el conocimiento de la entidad se detalla la misión y la visión de la empresa agrícola, a través de la misión los empleados deben comprometerse para la mejora de las plantaciones para la producción de banano a su vez satisfacer a los clientes, con la visión se trata un poco más allá con relación a la imagen y producción de la empresa en el mercado ya sea nacional e internacional, cuenta con un personal altamente calificado y espera seguir aumentando campo laboral.

- Conocimiento del Diseño de los Controles Actuales

En relación con el ambiente de control se evidencian los siguientes factores principales: Valores éticos, conducta ética e integridad administrativa, incentivos a los empleados que desempeñan de manera correcta las funciones asignadas y captan órdenes de sus superiores; trabajos cumplidos en el tiempo estipulado por el jefe departamental de la Empresa Agrícola; y también puede ser por su excelente conducta dentro de la Compañía. **(VER ANEXO 5)**

En la evaluación del riesgo se reflejan los siguientes procesos: establecimiento de objetivos específicos expuestos por la empresa agrícola, el uso de los sistemas de información para mejora de los procesos internos y de los ingresos de nuevos empleados o rotación de los existentes. La empresa Agrícola se encarga de capacitar al personal

nuevo o antiguo, por los cambios constantes en tecnologías a nivel de país y del exterior. **(VER ANEXO 6 y 7)**

Mediante las actividades de control se manifiestan las siguientes actividades de control dentro de la organización: políticas y procedimientos de la Compañía hacia los empleados, buenos controles de las tecnologías de información, la seguridad y control en el acceso de los sistemas y mantenimientos de las aplicaciones. Actividades que se realicen dentro de la empresa deben de ser controladas por un superior para mayor seguridad debido que pueden existir plagios de documentos. **(VER ANEXO 8)**

Cuando se realiza la información y comunicación se evidencian los siguientes factores: confiabilidad de la información y comunicación interna y externa. Como se mencionaba anteriormente en el Ambiente de Control, toda información o actividades realizadas dentro de la compañía tienen que ser autorizadas por su superior para que no existan ningún inconveniente en el futuro, puesto que cada día existen plagios de documentos o información confidencial de la empresa que pueden llegar a manos de terceros. **(VER ANEXO 9)**

En relación con la supervisión la Compañía Agrícola existen métodos para supervisar y monitorear el sistema de Control Interno, a través revisiones periódicas del cumplimiento de las operaciones del personal. Dentro de la empresa mantienen hasta el día de hoy, las marcaciones de ingresos y salidas del personal, también poseen una bitácora de las actividades de cada empleado para que sean anotadas diariamente y así haya un control dentro de las horas de trabajo. **(VER ANEXO 10, 11 Y 12)**

4.1.2 Descripción y Análisis del proceso de órdenes de pago

La empresa agrícola para llevar adelante sus operaciones de siembra, cosecha, empacado, y comercialización de banano, ejecuta varios procesos, entre estos está el proceso de compra de materiales, suministros y la emisión de órdenes de pago a proveedores, para lo cual tienen definidas las políticas y procedimientos ejecutados por colaboradores de diferentes departamentos que se detallan en el siguiente manual de políticas y procedimientos:

El objetivo de este manual es contar con un documento que permita conocer el proceso compras de materiales y suministros y la elaboración de las órdenes de pago a proveedores de la empresa agrícola, este servirá como instrumento de apoyo, consulta para la toma de decisiones de la gerencia general y de la jefatura del área financiera responsable del proceso.

El objetivo del proceso de elaboración de las órdenes de pago a proveedores es establecer políticas y procedimientos claros que le permitan a la empresa agrícola manejar correctamente el proceso de compras y elaboración de las órdenes de pago a proveedores, con el propósito de satisfacer las necesidades de los proveedores en los tiempos y plazos definidos por la empresa.

Los destinatarios para el proceso y elaboración de las órdenes de pago a proveedores son el departamento de zona, departamento de compra, departamento contable y el departamento financiero. El proceso se inicia con la solicitud de compra de productos o servicios en el área que necesita mercadería en este caso el departamento de zona comunica las mercaderías faltantes en la hacienda para la producción del banano, luego pasa por un proceso y finaliza con el pago a los proveedores en el área financiera.

Para realizar la debida cotización de mercaderías y la respectiva compra, la empresa sigue políticas, en las cuales los pedidos de insumos y materiales serán realizados previa verificación de los inventarios de cada uno de ellos. Los pedidos de servicios serán realizados siempre que se evidencie la necesidad de contar uno de ellos. Los pedidos deberán ser realizados solo por el Gerente de zona que supervisa las operaciones de la bananera. Para realizar las compras se deberán solicitar como mínimo 3 cotizaciones de proveedores reconocidos y calificados por la empresa. Para efectuar la compra se deberá elegir la opción que presente el precio más conveniente y que garantice la mejor calidad. El pago a los proveedores deberá ser realizado bajo estricto seguimiento de los parámetros de pago definidos por la empresa. Para la entrega de los fondos al proveedor se deberá seguir de forma estricta el cronograma de pagos definido.

A continuación se detalla el proceso que mantiene la empresa agrícola con respecto a la elaboración de las órdenes de pago partiendo desde de la necesidad que tiene la Hacienda hasta llegar a cotizar precios a los proveedores de dichas mercaderías luego para sus respectivos pago, se indican las actividades que realizan las personas involucradas en el proceso y se podrá observar las falencias que ocurren inicialmente en el departamento de financiero y es por eso el retraso de las órdenes de pago a proveedores.

En cada departamento hay 2 o 3 personas encargadas del proceso y elaboración de las órdenes de pago. Están conformadas en la Hacienda por el gerente de zona, secretaria de zona y en Guayaquil la coordinadora de compras, gerente de compras, jefe de bodega, asistente contable, jefe financiero, asistente financiero, jefe de tesorería, asistente de tesorería, gerente general / jefe de recursos humanos y por último la cajera.

Este conjunto de colaboradores, ejecutan un determinado número de actividades interrelacionadas que se detallan en la descripción del procedimiento de ejecución de las órdenes de pago levantado en la empresa agrícola con los actores del proceso:

Gerente de Zona

1. Administra y supervisa las plantaciones de banano y áreas agrícolas (cultivo, cosecha, empaque de cajas, riego y maquinarias) con el superintendente de distrito.
2. Cada semana verifican las materias primas, fertilizaciones y materiales que se necesitan para la producción del banano.
3. Solicitan a la secretaria de zona elaborar lista de materiales y suministros que faltan para las plantaciones de banano.

Secretaria de Zona

4. Recibe solicitud del gerente de zona para realizar listado de materiales y suministros que faltan en la bodega.
5. Elabora listado de pedidos de insumos, materiales o servicios necesarios para la producción de banano.
6. Una vez realizado el listado de pedidos, envía a gerente de zona para su verificación y aprobación.

Gerente de zona

7. Recibe listado de suministros y materiales elaborado por la secretaria de zona.
8. Verifica que consten todo lo que han solicitado.
9. Si no están todos los solicitados, solicitan a secretaria de zona adicionar los que faltan o borrar aquellos que están demás.
10. Si están todos los solicitados, ordena a la secretaria de zona, realizar el pedido.

Secretaria de zona

11. Si no están todos los materiales y suministros, requerir al gerente de zona solicitud de adicionar los que falta.
12. Si están todos los suministros y materiales, recibe orden del gerente de zona para realizar el pedido.

13. Realiza la requisición de compra.
14. Solicita la aprobación del gerente de zona tomando firma en la requisición de compra
15. Envía la requisición de compra a Guayaquil a la Coordinadora de Compras por valija y por correo electrónico.

Coordinadora de Compras

16. Recibe requisición de compra enviada por la secretaria de zona desde la hacienda bananera.
17. Verifica que la requisición venga autorizada por el gerente de zona.
18. Ingresa a la base de datos de los proveedores de insumos y materiales y verifica la existencia de los mismos.
19. Verifica los fondos que dispone la empresa en la cuenta de adquisiciones para efectuar las compras.
20. Se comunica con 3 proveedores para confirmar el stock de insumos y materiales.
21. Si no existe stock de insumos y materiales requeridos, contacta con otros proveedores.
22. Si existe el stock suficiente, solicita enviar cotización (proforma) vía correo electrónico o a través de un vendedor de la empresa.
23. Recibe proformas de 3 proveedores, con los valores de la futura compra de insumos o materiales.

Gerente general / Coordinadora de compras

24. Revisan las proformas de insumos o materiales en cuanto a calidad, precios y presupuesto.
25. Eligen la mejor opción por calidad y precio.
26. Gerente general, aprueba la compra

Coordinadora de compras

27. Comunica al proveedor seleccionado que su proforma ha sido aprobada por la empresa.
28. Solicita enviar los insumos o materiales a la hacienda bananera.
29. Comunica por correo electrónico al jefe de bodega de la hacienda bananera que reciba los insumos o materiales comprados.

30. Envía por correo electrónico copia de la compra realizada con detalle de insumos o materiales.
31. Envía los soportes físicos a la hacienda con personal de la empresa.

Jefe de bodega

32. Recibe de la coordinadora de compras documentos de la compra afectada vía correo electrónico.
33. Recibe del proveedor contratado los insumos o materiales comprados por la compañía.
34. Chequea que todos los insumos o materiales recibidos estén de acuerdo a lo que consta en la factura recibida.
35. Recibe del proveedor guía de remisión de compra
36. Si no están todos los insumos y materiales que constan en la guía de envío, comunica al proveedor y a la coordinadora de compras el faltante.
37. Si están todos los materiales o suministros, envía guía de remisión a la coordinadora de compras.

Coordinadora de Compras

38. Recibe factura original del proveedor y guía de remisión del jefe de bodega confirmando la recepción de la mercadería.
39. Compara el requerimiento inicial con la guía de remisión, verificando que el proveedor haya entregado todo lo facturado.
40. Envía la factura, guía de remisión y demás documentos del requerimiento de mercadería al departamento de contabilidad para su respectivo registro contable.

Asistente Contable

41. Recibe de la coordinadora de compras la proforma, la factura y los demás documentos realizados por la coordinadora de compra.
42. Revisa que todos los documentos estén completos y que tengan la aprobación del gerente general.
43. Ingresa al sistema de contabilidad de la empresa y registra la siguiente información:
 - a. Si es un nuevo proveedor, registra: El RUC, dirección, tipo de contribuyente, la autorización de la factura.
 - b. Si es proveedor registrado, ingresa: la autorización de la factura.

44. Ingresa datos de la factura en el sistema y crea la orden de pago con las respectivas retenciones de ley.
45. Envía copia de retenciones al correo del proveedor.
46. Recibe respuesta de recepción del proveedor
47. Imprime la orden pago y adjunta copia de todos los documentos del proceso.
48. Envía todos los documentos generados por la compra al jefe del departamento financiero para que procese el pago al proveedor.

Jefe financiero

49. Recibe las órdenes de pago efectuadas por el departamento contable, junto con documentos que respaldan la compra realizada.
50. Ingresa en el sistema financiero de la empresa y registra el valor de la orden de pago en el flujo presupuestario de la empresa, programando el pago de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - a. La fecha de entrega de los insumos o materiales,
 - b. El monto a pagar,
 - c. La antigüedad del proveedor, y,
 - d. La disponibilidad de presupuesto.
51. De acuerdo a estos parámetros, programa la fecha de pago que no debe exceder a una semana calendario.
52. Conforme al cronograma de pagos, todos los días envía al asistente financiero las órdenes de pago para que se efectúe el pago respectivo a los proveedores.

Asistente financiero

53. Recibe todos los días la orden de pago según el cronograma de pago para la emisión del egreso y el cheque respectivo.
54. Procesa el pago de acuerdo al cronograma de pagos (las órdenes de pago vienen numeradas) respetando el número de la orden y la fecha.
55. Solicita al jefe de tesorería la entrega de los cheques que se requieren para el pago.

Jefe de tesorería

56. Recibe la solicitud de cheques para emisión de pago a proveedores.
57. Revisa que los cheques que está solicitando estén de acuerdo a los documentos que se están pagando.

58. Entrega los cheques solicitados por el asistente financiero para el pago a proveedores.

Asistente financiero

59. Recibe los cheques del jefe de tesorería.
60. Ingresa en el sistema de emisión de pagos y emite los respectivos cheques.
61. Envía los cheques elaborados junto con los documentos que respaldan el pago al tesorero de la empresa para la firma respectiva.

Asistente de tesorería

62. Recibe los cheques emitidos por el asistente financiero, junto con documentos que respaldan la orden de pago.
63. Revisa en los cheques emitidos:
- a. Que el valor este correcto
 - b. Que los datos de los cheques estén de acuerdo a la orden de pago.
64. Si los datos están correctos, solicita firmar los cheques al jefe de recursos humanos y al gerente general de acuerdo al monto del pago.

Gerente general / Jefe de recursos humanos

65. Reciben cheques emitidos y revisados por el jefe de tesorería junto con documentos que respaldan el pago a proveedores.
66. Revisan en los documentos:
- a. Que los pagos se estén realizando de acuerdo al cronograma de pagos establecido por el jefe financiero.
 - b. Que estén de acuerdo a políticas de pago establecidas por la empresa.
67. Si los cheques no concuerdan con las órdenes de pago, devuelven al asistente de tesorería para su corrección.
68. Si las órdenes están emitidas de acuerdo al cronograma de pagos, firman los cheques.
69. Envían los cheques firmados al jefe de tesorería.

Jefe de tesorería

70. Recibe los cheques firmados por el gerente general y el jefe de recursos humanos.
71. Ingresa en el sistema de órdenes de pago y da de baja en el cronograma de pagos todos los valores que se están cancelando con los cheques emitidos.
72. Envía los cheques dados de baja en el sistema de cronograma de pagos a la cajera para que efectúe el pago al proveedor.

Cajera

73. Recibe del jefe de tesorería los cheques para pago a proveedores.
74. Revisa que los valores de los cheques girados estén de acuerdo a los documentos de respaldo.
75. Comunica vía correo electrónico al proveedor para que se acerque a retirar el cheque por el pago de la compra realizada, de acuerdo a orden de llegada.
76. Cuando se acerca el proveedor o su representante hace firmar hoja de registro de retiro de cheques.
77. Entrega el cheque por el valor de la orden de pago.
78. Entregados todos los cheques a proveedores, entrega hoja de registro y copias de los cheques al jefe de tesorería.

Jefe de tesorería

79. Recibe hoja de control de entrega de cheques.
80. Revisa y archiva.

4.1.3 Análisis de los procedimientos de las órdenes de pago a proveedores

1. Solicita la aprobación del gerente de zona con su firma en la requisición de compra. De acuerdo a lo normado en esta actividad la requisición de compra debe estar firmada por el gerente de zona.
2. Se comunica con 3 proveedores para confirmar el stock de insumos y materiales.
3. Recibe de 3 proveedores proformas con los valores de la futura compra de insumos o materiales.
4. De acuerdo a lo normado en el proceso se debe pedir y recibir al menos 3 cotizaciones, para luego ser evaluada en una reunión por los materiales a adquirir.

5. Eligen la mejor opción por calidad y precio según las cotizaciones.
6. Ingresa en el sistema financiero de la empresa y registra el valor de la orden de pago en el flujo presupuestario de la empresa, programando el pago de acuerdo a los siguientes parámetros:
 - a. La fecha de entrega de los insumos o materiales.
 - b. El monto a pagar.
 - c. La antigüedad del proveedor.
 - d. La disponibilidad de presupuesto.
7. En esta actividad el jefe financiero define los parámetros a observar al momento de la emisión de la orden de pago.
8. Procesa el pago de acuerdo al cronograma de pagos (las órdenes de pago vienen numeradas) respetando el número de la orden y la fecha.
9. Al momento de ejecutar esta actividad no se emiten las órdenes de pago sino que priorizan las amistades con los proveedores, esto lleva a que la empresa tenga problemas con proveedores que son relegados en su pago a pesar de cumplir con la entrega de insumos y materiales en los tiempos pactados en la factura inicial.
10. Revisan que los pagos se estén realizando de acuerdo al cronograma de pagos establecido por el jefe financiero de acuerdo a políticas de pago establecidas por la empresa.
11. Esta actividad debe ser ejecutada por el gerente general y el jefe de recursos humanos al momento de firmar los cheques para el pago a proveedores con el fin de pagar de acuerdo a parámetros definidos. Esto no se está realizando provocando que la empresa no cumpla sus compromisos de pago a tiempo y reciba reclamos de los proveedores y en algunos casos dañe sus relaciones comerciales afectando el funcionamiento formal de las operaciones de la empresa agrícola.
12. Se comunica vía correo electrónico al proveedor para que se acerque a retirar el cheque por el pago de la compra realizada, de acuerdo a orden de llegada.
13. Esta actividad no está siendo observada por la cajera ya que comunica primero a los proveedores con los que mantiene relaciones de amistad.

4.1.4 Análisis general

Como se puede ver en la descripción de los procedimientos de compras y órdenes de pago, todas las actividades están adecuadamente definidas, el problema especialmente del procedimiento de procesar órdenes de pago a proveedores es que las personas que lo ejecutan a partir del área financiera inobservan lo normado y realizan ciertas

actividades basándose en la amistad con los proveedores y hasta muchas veces por el capital de la empresa debido a que si cancelan a los proveedores no tendrán liquidez para los sueldos de los empleados, las consecuencias son entre otras las siguientes:

- a. Mala elección del proveedor
- b. No elegir la mejor cotización en cuanto a precio y calidad, comprar productos de mala calidad o a costos elevados.
- c. Procesar las órdenes de pago en forma desordenada.
- d. Pagar montos fuera de presupuesto.
- e. Reclamos de proveedores.
- f. Dañar la relación con proveedores., y,
- g. Perjudicar el normal funcionamiento de la empresa agrícola.

4.1.5 Departamentos integrantes del proceso de compras y órdenes de pago

El proceso de compras y órdenes de pago en la empresa agrícola son realizados en su totalidad por los siguientes departamentos: departamento de zona, departamento de compra, departamento de contabilidad, departamento financiero y caja. Cada responsable de departamento tiene funciones definidas que marcan su actuación en la empresa agrícola y en el desarrollo del proceso de orden de pago que se estudia. Las principales responsabilidades de los departamentos en mención son las que se describen:

Departamento de Zona

1. Este pertenece a la Zona de la hacienda (Bucay), donde es el encargado de verificar que productos o que maquinarias/equipos se necesitan para la elaboración del banano.
2. Se centra los objetivos a fin de que se cumplan las especificaciones y los clientes estén satisfechos sin perder de vista sus necesidades.
3. Es la encargada de realizar las requisiciones de compras y que sean firmadas por el jefe del departamento.
4. Realizan el envío por valija para que sea recibida en el departamento de compra (Guayaquil).
5. Determina la carga de las maquinarias de la producción del banano.
6. Inspecciona las áreas donde se puedan presentar problemas en la producción del banano.

Departamento de Compras

7. Es responsable de la buena organización para realizar con éxito las actividades de compras que se necesiten para la producción de banano a alguna área en específico.
8. Se encarga de provisionar todos los materiales que se necesitan para la producción del banano, incluyendo maquinarias, transportes hasta suministros de oficinas.
9. Evalúan los precios con distintos proveedores de la base de datos que tienen en el sistema para negociar las compras, y están pendientes de nuevos productos, materiales para llamar la atención de los demás proveedores.
10. Negocia condiciones de entrega y pago a la fecha para comprador y vendedor.
11. Controla el costo de los bienes y servicios, ya que con esto habrá un aumento de productividad y una mayor rentabilidad de las operaciones.
12. Piden varias cotizaciones a los proveedores de las adquisiciones de compras realizadas, para tener un conocimiento de cuanto se va a gastar y que es lo más conveniente para la compra.
13. Hacen un seguimiento de los pedidos realizados al proveedor escogido, para que en su totalidad sea entregado al plazo asignados por ellos y se aseguran de que las mercaderías sean entregadas a su tiempo en su totalidad.
14. Cumplen con las políticas de las requisiciones de compras debido a que cada pedido tiene su aprobación por el jefe encargado y su respectiva firma.
15. El departamento de compra se une con los demás departamentos como: producción, marketing, recursos humanos y financiero, debido a que en conjunto se toman decisiones desde que se hace la adquisición de compra hasta cuando se contabiliza y además para el buen funcionamiento de la empresa.
16. Verifica que las facturas que se reciben sean las correctas de acuerdo al pedido antes realizado, para luego pasarlas al departamento de contabilidad.

Departamento de Contabilidad

17. Se encarga de operar las normas y procedimientos necesarios para la seguridad del registro de las operaciones financieras y presupuestales.
18. El Jefe departamental dirige, supervisa y controla el proceso contable y vela por cada subordinado para que cumplan con las actividades asignadas.

19. Ingresan contablemente las órdenes de compra realizadas por el departamento de compra una vez hecha la proforma que escogió dicha área para la entrega de sus pedidos.
20. Registra en el sistema contable de la información necesaria como ruc, dirección, teléfonos, email de los proveedores para su respectivo pago.
21. Registran todas las recepciones generadas por los proveedores, como las cotizaciones hechas por el departamento de compra, para un nuevo aviso de adquisiciones de mercadería.
22. Registran todas las transacciones de cuentas por cobrar de los clientes de la empresa.
23. Cuida la integridad de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por los clientes.
24. Registran y control de los activos fijos.
25. Elabora, analiza y consolida los Estados Financieros.
26. Realizan conciliaciones bancarias mensualmente contra el saldo del estado de cuenta del banco con lo que se mantiene en caja para controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias.
27. Análisis e interpretaciones de cuentas contables.
28. Mantiene un gran apoyo con el Departamento de Sistemas en el desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas contables de la empresa.

Departamento Financiero

29. Este departamento es el último proceso a realizar ya que se recibe la proforma y todos los documentos para el pago a proveedores y que se efectúa la entrega inmediata del pedido.
30. Encargada de cancelar dichos requerimientos de aquellos pedidos realizados a los proveedores.
31. Controla las diferentes inversiones de tipo financiero que determine la gerencia.
32. Hace un control y seguimiento de las condiciones bancarias pactadas.
33. Mantienen una relación con las entidades bancarias y con los clientes.
34. Aseguran la liquidez de la empresa.
35. Actualización y mantenimiento de una base de datos de proveedores y clientes.
36. Definen los costos directos e indirectos, fijos o variables.
37. Gestiona, administra y controla los recursos financieros, personal, infraestructura tecnológicos.

38. Diseñan planes de inversión, buscando nuevas fuentes de financiamiento.
39. Planifica el pago de los salarios de los empleados de la empresa.
40. Tramita los cheques destinados para el pago de distintas cuentas de la empresa.

3.6.6 Análisis financiero de las cuentas y documentos por pagar

Para ver la evolución de las cuentas y documentos por pagar de la empresa agrícola se presentan los estados de situación financiera de 3 últimos ejercicios económicos.

EMPRESA AGRÍCOLA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2013

ACTIVO	\$ 15.844.250,09
Activo Corriente	\$ 13.571.560,40
Efectivo y Equivalentes al efectivo	\$ 60.308,93
Activos Financieros	\$ 12.303.231,30
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes no relacionados	\$ 312.916,33
Actividades Ordinarias que no generan intereses	\$ 312.916,33
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes relacionados	\$ 11.731.586,05
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 270.430,73
(-) Provisión Cuentas Incobrables y Deterioro	-\$ 11.701,81
Inventarios	\$ 63.318,03
Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en el proceso de producción	\$ 83.306,50
Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	\$ 25.501,32
(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario	-\$ 45.489,79
Servicios y Otros pagos anticipados	\$ 52.671,84
Seguros Pagados por anticipado	\$ 13.012,75
Anticipo a Proveedores	\$ 39.659,09
Activos por Impuestos Corrientes	\$ 1.014.595,05
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 826.447,94
Crédito Tributario a favor de la empresa (I.R)	\$ 133.679,94
Anticipo de Impuesto a la Renta	\$ 54.467,17

Otros Activos Corrientes		\$ 77.435,25
Activo No Corriente		\$ 2.272.689,69
Propiedades, planta y equipo		\$ 1.694.827,87
Terrenos	\$ 868.000,00	
Edificios	\$ 105.000,00	
Instalaciones	\$ 523.611,05	
Muebles y Enseres	\$ 2.318,73	
Maquinaria y Equipo	\$ 532.670,54	
Equipo de Computación	\$ 7.254,00	
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 24.821,43	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-\$ 368.847,88	
Activos Biológicos		\$ 577.861,82
Plantas en Producción	\$ 628.719,91	
(-) Depreciación acumulada de activos biológicos	-\$ 50.858,09	
PASIVO		\$ 15.367.960,58
Pasivo Corriente		\$ 8.185.283,21
Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 7.198.679,80
Locales	\$ 7.175.042,54	
Del Exterior	\$ 23.637,26	
Obligaciones con Instituciones Financieras		\$ 46.145,63
Locales	\$ 46.145,63	
Otras Obligaciones Corrientes		\$ 846.403,51
Con la Administración Tributaria	\$ 64.680,83	
Impuesto a la Renta por pagar del ejercicio	\$ 38,00	
Con el IESS	\$ 65.232,95	
Por beneficios de ley a empleados	\$ 715.633,13	
Participación Trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 818,60	
Otros Pasivos Corrientes		\$ 94.054,27
Pasivo No Corriente		\$ 7.182.677,37
Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 5.503.839,89
Del Exterior	\$ 5.503.839,89	
Provisiones por Beneficios a empleados		\$ 1.678.837,48
Jubilación Patronal	\$ 1.148.810,36	
Otros Beneficios No Corrientes para los empleados	\$ 530.027,12	

Patrimonio Neto		\$ 476.289,51
Capital		\$ 44.000,00
Capital Suscrito o Asignado	\$ 44.000,00	
Reservas		\$ 5.103,59
Reserva Legal	\$ 1.035,60	
Reservas Facultativa y Estatutaria	\$ 4.067,99	
Resultados Acumulados		\$ 634.993,16
Ganancias Acumuladas	\$ 3.097.289,51	
(-) Pérdidas Acumuladas	-\$ 2.738.480,30	
Resultados Acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	\$ 276.183,95	
Resultados del Ejercicio		-\$ 207.807,24
(-) Pérdidas Neta del Periodo	-\$ 207.807,24	
Total Pasivo y Patrimonio		\$ 15.844.250,09

Ing. Roberto Rodríguez
Gerente General

Econ. Xavier López
Contador

EMPRESA AGRÍCOLA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2014

ACTIVO		\$ 16.494.729,43
Activo Corriente		\$ 13.995.513,36
Efectivo y Equivalentes al efectivo		\$ 15.545,60
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes no relacionados		\$ 16.850,75
Actividades Ordinarias que no generan intereses	\$ 16.850,75	
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes relacionados		\$ 2.651.160,27
Otras Cuentas por Cobrar		\$ 9.790.788,59
(-) Provisión Cuentas Incobrables y Deterioro		-\$ 11.701,81
Inventarios		\$ 224.266,42
Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en el proceso de producción	\$ 242.027,33	
Inventarios repuestos, herramientas y accesorios	\$ 27.728,88	
(-) Provisión por valor neto de realización y otras pérdidas en el inventario	-\$ 45.489,79	

Mercaderías en tránsito		\$ 73.819,52
Servicios y Otros pagos anticipados		\$ 13.972,81
Seguros Pagados por anticipado	\$ 13.972,81	
Activos por Impuestos Corrientes		\$ 1.100.364,12
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)	\$ 912.217,01	
	\$ 188.147,11	
Crédito Tributario a favor de la empresa (I.R)		
Otros Activos Corrientes		\$ 120.447,09
Activo No Corriente		\$ 2.499.216,07
Propiedades, planta y equipo		\$ 1.921.354,25
Terrenos	\$ 868.000,00	
Edificios	\$ 105.000,00	
Muebles y Enseres	\$ 2.318,73	
Maquinaria y Equipo	\$ 1.105.812,40	
Equipo de Computación	\$ 7.254,00	
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 24.821,43	
Otras Propiedades, planta y equipo	\$ 311.741,37	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-\$ 503.593,68	
Activos Biológicos		\$ 577.861,82
Plantas en Producción	\$ 628.719,91	
(-) Depreciación acumulada de activos biológicos	-\$ 50.858,09	
PASIVO		\$ 16.203.594,98
Pasivo Corriente		\$ 8.998.513,03
Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 7.980.927,42
Locales	\$ 7.957.290,16	
Del Exterior	\$ 23.637,26	
Otras Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 214.695,40
Otras Obligaciones Corrientes		\$ 802.890,21
Con el IESS	\$ 138.845,90	
Participación Trabajadores por pagar del ejercicio	\$ 574,97	
Otros pasivos por beneficios a empleados	\$ 663.469,34	
Pasivo No Corriente		\$ 7.205.081,95
Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 5.577.891,56
Del Exterior	\$ 5.577.891,56	
Provisiones por Beneficios a empleados		\$ 1.627.190,39

Jubilación Patronal	\$ 1.176.779,59
Provisión para Desahucio	\$ 450.410,80

Patrimonio Neto		\$ 291.134,46
Capital		\$ 44.000,00
Capital Suscrito o Asignado	\$ 44.000,00	
Reservas		\$ 5.103,60
Reserva Legal	\$ 1.035,60	
Reservas Facultativa y Estatutaria	\$ 4.068,00	
Resultados Acumulados		\$ 427.185,92
Ganancias Acumuladas	\$ 3.097.289,51	
(-) Pérdidas Acumuladas	-\$ 2.946.287,54	
Resultados Acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	\$ 276.183,95	
Resultados del Ejercicio		-\$ 185.155,06
(-) Pérdidas Neta del Periodo	-\$ 185.155,06	
Total Pasivo y Patrimonio		\$ 16.494.729,44

Ing. Roberto Rodríguez
Gerente General

Econ. Xavier López
Contador

EMPRESA AGRÍCOLA
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2015

ACTIVO		\$ 19.314.951,83
Activo Corriente		\$ 15.337.667,73
Efectivo y Equivalentes al efectivo		\$ 76.962,28
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes no relacionados		\$ 13.995.760,80
Actividades Ordinarias que no generan intereses	\$ 13.995.760,80	
Documentos y Cuentas por Cobrar Clientes relacionados		\$ 86.402,86
Otras Cuentas por Cobrar		\$ 348.455,37
(-) Provisión Cuentas Incobrables y Deterioro		-\$ 11.701,81
Inventarios		\$ 141.084,44
Inventarios de suministros, herramientas, repuestos y materiales (No para la construcción)	\$ 186.574,23	

(-) Deterioro acumulado del valor inventarios por ajuste al valor neto realizable	-\$ 45.489,79	
Mercaderías en tránsito		\$ 20.199,30
Servicios y Otros pagos anticipados		\$ 38.902,16
Seguros Pagados por anticipado	\$ 18.358,58	
Otros	\$ 20.543,58	
Activos por Impuestos Corrientes		\$ 403.819,15
	\$ 403.819,15	
Crédito Tributario a favor de la empresa (IVA)		\$ 237.783,18
Otros Activos Corrientes		\$ 237.783,18
Activo No Corriente		\$ 3.977.284,10
Propiedades, planta y equipo		\$ 2.321.363,95
Terrenos	\$ 868.000,00	
Edificios	\$ 105.000,00	
Muebles y Enseres	\$ 2.318,73	
Maquinaria, Equipo e instalaciones	\$ 1.233.830,38	
Equipo de Computación	\$ 7.254,00	
Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil	\$ 24.821,43	
Otras Propiedades, planta y equipo	\$ 670.419,97	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-\$ 590.280,56	
Activos Biológicos		\$ 646.416,53
Plantas en Producción	\$ 720.891,61	
(-) Depreciación acumulada de activos biológicos	-\$ 74.475,08	
Activos por impuestos diferidos		\$ 1.009.503,62
Crédito Tributario a favor del sujeto pasivo (Impt. Renta)	\$ 188.147,11	
Otros	\$ 821.356,51	
PASIVO		\$ 19.082.353,83
Pasivo Corriente		\$ 11.861.559,08
Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 9.957.510,23
Locales	\$ 9.933.872,97	
Del Exterior	\$ 23.637,26	
Otras Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 627.667,85
Locales	\$ 627.398,57	
Del Exterior	\$ 269,28	
Otras Obligaciones Corrientes		\$ 1.276.381,00
Locales	\$ 196.228,70	
Con el IESS	\$ 462.804,64	
Participación Trabajadores por pagar del	\$ 12.667,69	

ejercicio

Otros pasivos por beneficios a empleados \$ 604.679,97

Pasivo No Corriente		\$ 7.220.794,75
Cuentas y Documentos por Pagar		\$ 5.590.276,24
Del Exterior	\$ 5.590.276,24	
		\$ 1.630.518,51
Provisiones por Beneficios a empleados		
Jubilación Patronal	\$ 1.180.832,51	
Provisión para Desahucio	\$ 449.686,00	
Patrimonio Neto		\$ 232.598,00
Capital		\$ 44.000,00
Capital Suscrito o Asignado	\$ 44.000,00	
Aporte de Socios, Accionistas		\$ 75.000,00
Reservas		\$ 5.103,59
Reserva Legal	\$ 1.035,60	
Reservas Facultativa y Estatutaria	\$ 4.067,99	
Resultados Acumulados		\$ 242.030,86
Ganancias Acumuladas	\$ 3.097.289,51	
(-) Pérdidas Acumuladas	-\$ 3.131.442,60	
Resultados Acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	\$ 276.183,95	
Resultados del Ejercicio		-\$ 133.536,45
(-) Pérdidas Neta del Periodo	-\$ 133.536,45	
Total Pasivo y Patrimonio		\$ 19.314.951,83

Ing. Roberto Rodríguez
Gerente General

Econ. Xavier López
Contador

El saldo final de las cuentas y documentos por pagar del año 2014 es mayor al del año 2013 en un 11%, mientras que el saldo final del año 2015 es mayor al del 2014 en un 25%, lo que demuestra que el crecimiento de un año a otro es significativo. Según las políticas de la empresa este crecimiento debería ser de un máximo del 10% basados en el crecimiento proyectado de las operaciones de la empresa agrícola proyectado para cada ejercicio económico. Esto demuestra que las órdenes de pago a proveedores no están siendo procesadas en los tiempos estipulados internamente por la empresa.

EMPRESA AGRICOLA
PLAZO DE PAGO A PROVEEDORES

Desde 01.01.2015 hasta 31.12.2016

Tipo	Número	Fecha Fact.	Fecha	Proveedor	Nombre	CANCELADAS EN EL PLAZO			POR CANCELAR			Total
						0 - 30 DIAS	31 - 60 DIAS	Mas 60 DIAS	MAS 90 DIAS	MAS 120 DIAS	MAS 150 DIAS	
FA	30381	05/01/2015	05/01/2015	201	PROVEEDOR A		\$ 965,00					-
FA	30541	05/01/2015	05/01/2015	201	PROVEEDOR A						\$ 555.065,00	\$ 555.065,00
FA	2782325	05/01/2015	05/01/2015	119	PROVEEDOR C	\$ 4.745,00						-
FA	2782412	19/01/2015	19/01/2015	119	PROVEEDOR C				\$ 172.759,00			\$ 172.759,00
FA	2782422	20/01/2015	20/01/2015	119	PROVEEDOR C		\$ 694,00					-
FA	2782423	20/01/2015	20/01/2015	119	PROVEEDOR C	\$ 500,00			\$ 191.573,00			\$ 191.573,00
FA	2782501	28/01/2015	28/01/2015	119	PROVEEDOR C			\$ 856,00				-
FA	2782502	28/01/2015	28/01/2015	119	PROVEEDOR C					\$ 664.893,00		\$ 664.893,00
FA	23123	06/02/2015	06/02/2015	166	PROVEEDOR G					\$ 148.065,00		\$ 148.065,00
FA	33430385	07/02/2015	07/02/2015	36	PROVEEDOR F						\$ 446.668,00	\$ 446.668,00
FA	33430388	07/02/2015	07/02/2015	36	PROVEEDOR F			\$ 1.000,00				-
FA	33430397	18/03/2015	18/03/2015	36	PROVEEDOR F						\$ 800.546,09	\$ 800.546,09
FA	121719	04/05/2015	04/05/2015	87	PROVEEDOR E			\$ 2.054,00				
FA	1614	04/05/2015	04/05/2015	738	PROVEEDOR H					\$ 86.975,06		\$ 86.975,06
FA	801784	20/05/2015	20/05/2015	120	PROVEEDOR B		\$ 534,00					-
FA	844262	20/05/2015	20/05/2015	120	PROVEEDOR B	\$ 365,00						-
FA	845759	21/05/2015	21/05/2015	120	PROVEEDOR B				\$ 45.506,00			\$ 45.506,00
FA	846272	29/05/2015	29/05/2015	120	PROVEEDOR B			\$ 23.456,00				-
FA	846273	29/05/2015	29/05/2015	120	PROVEEDOR B		\$ 5.094,00					-
FA	121734	08/06/2015	08/06/2015	87	PROVEEDOR E					\$ 87.653,00		\$ 87.653,00
FA	121735	08/06/2015	08/06/2015	87	PROVEEDOR E						\$ 154.387,00	\$ 154.387,00
FA	121756	17/06/2015	17/06/2015	87	PROVEEDOR E			\$ 564,00				-
FA	121757	17/06/2015	17/06/2015	87	PROVEEDOR E				\$ 69.356,00			\$ 69.356,00
FA	922	22/06/2015	22/06/2015	216	PROVEEDOR L					\$ 334.536,00		\$ 334.536,00
FA	2222	24/06/2015	24/06/2015	46	PROVEEDOR I		\$ 23.096,00					-
FA	2238	03/07/2015	03/07/2015	46	PROVEEDOR I			\$ 54.385,00				-

FA	2239	03/07/2015	03/07/2015	46	PROVEEDOR I			\$ 4.568,01				-
FA	2244	10/07/2015	10/07/2015	46	PROVEEDOR I						\$ 184.923,00	\$ 184.923,00
FA	2250	11/07/2015	11/07/2015	46	PROVEEDOR I				\$ 30.421,00			\$ 30.421,00
FA	2264	22/07/2015	22/07/2015	46	PROVEEDOR I					\$ 56.372,05		\$ 56.372,05
FA	2265	22/07/2015	22/07/2015	46	PROVEEDOR I			\$ 43.291,00				-
FA	2266	22/07/2015	22/07/2015	46	PROVEEDOR I		\$ 34.291,00					-
FA	2278	27/07/2015	27/07/2015	46	PROVEEDOR I			\$ 44.421,00				-
FA	31654	03/08/2015	03/08/2015	201	PROVEEDOR A	\$ 6.574,04						-
FA	31655	03/08/2015	03/08/2015	201	PROVEEDOR A		\$ 46.280,00					-
FA	31656	03/08/2015	03/08/2015	201	PROVEEDOR A						\$ 174.628,03	\$ 174.628,03
FA	31845	11/08/2015	11/08/2015	201	PROVEEDOR A				\$ 77.993,00			\$ 77.993,00
FA	2783400	19/08/2015	19/08/2015	119	PROVEEDOR C						\$ 98.432,00	\$ 98.432,00
FA	2783401	19/08/2015	19/08/2015	119	PROVEEDOR C				\$ 78.943,00			\$ 78.943,00
FA	2783503	24/08/2015	24/08/2015	119	PROVEEDOR C			\$ 46.324,00				-
FA	2783504	24/08/2015	24/08/2015	119	PROVEEDOR C		\$ 74.632,00					-
FA	2783505	24/08/2015	24/08/2015	119	PROVEEDOR C	\$ 942,00						-
FA	846274	09/09/2015	09/09/2015	120	PROVEEDOR B				\$ 29.816,00			\$ 29.816,00
FA	846367	10/09/2015	10/09/2015	120	PROVEEDOR B		\$ 17.423,00					-
FA	846368	10/09/2015	10/09/2015	120	PROVEEDOR B	\$ 5.983,00						-
FA	846369	10/09/2015	10/09/2015	120	PROVEEDOR B						\$ 80.034,00	\$ 80.034,00
FA	846370	10/09/2015	10/09/2015	120	PROVEEDOR B			\$ 100.422,00				-
FA	23222	15/09/2015	15/09/2015	166	PROVEEDOR G		\$ 59.385,00		\$ 86.184,00			\$ 86.184,00
FA	23234	17/09/2015	17/09/2015	166	PROVEEDOR G	\$ 23.054,00						-
IF	23235	17/09/2015	17/09/2015	166	PROVEEDOR G						\$ 226.732,00	\$ 226.732,00
FA	23236	17/09/2015	17/09/2015	166	PROVEEDOR G				\$ 48.211,00			\$ 48.211,00
FA	23235	17/09/2015	17/09/2015	166	PROVEEDOR G						\$ 295.932,00	\$ 295.932,00
FA	2290	21/09/2015	21/09/2015	46	PROVEEDOR I			\$ 85.671,00				-
FA	2292	21/09/2015	21/09/2015	46	PROVEEDOR I				\$ 45.861,00			\$ 45.861,00
FA	2293	21/09/2015	21/09/2015	46	PROVEEDOR I					\$ 89.791,00		\$ 89.791,00
FA	2294	21/09/2015	21/09/2015	46	PROVEEDOR I						\$ 147.991,00	\$ 147.991,00
FA	32456	23/09/2015	23/09/2015	201	PROVEEDOR A				\$ 90.000,00			\$ 90.000,00

FA	32457	23/09/2015	23/09/2015	201	PROVEEDOR A					\$ 352.783,00		\$ 352.783,00
FA	32674	25/09/2015	25/09/2015	201	PROVEEDOR A			\$ 628.412,00				-
FA	32675	25/09/2015	25/09/2015	201	PROVEEDOR A	\$ 10.123,00						-
FA	33123	01/10/2015	01/10/2015	201	PROVEEDOR A						\$ 192.385,00	\$ 192.385,00
FA	7665	01/10/2015	01/10/2015	24	PROVEEDOR M			\$ 77.709,00		\$ 85.638,00		\$ 85.638,00
FA	7678	06/10/2015	06/10/2015	24	PROVEEDOR M						\$ 445.968,00	\$ 445.968,00
FA	7679	06/10/2015	06/10/2015	24	PROVEEDOR M		\$ 87.491,00					-
FA	116686	09/10/2015	09/10/2015	4	PROVEEDOR Z				\$ 15.284,00			\$ 15.284,00
FA	116687	09/10/2015	09/10/2015	4	PROVEEDOR Z			\$ 34.191,00				-
FA	116688	09/10/2015	09/10/2015	4	PROVEEDOR Z						\$ 120.930,00	\$ 120.930,00
FA	2783612	15/10/2015	15/10/2015	119	PROVEEDOR C	\$ 1.939,00						-
FA	2783613	15/10/2015	15/10/2015	119	PROVEEDOR C			\$ 65.491,00				-
FA	2783633	17/10/2015	17/10/2015	119	PROVEEDOR C						\$ 349.841,00	\$ 349.841,00
FA	2783634	17/10/2015	17/10/2015	119	PROVEEDOR C					\$ 88.741,00		\$ 88.741,00
FA	23255	20/10/2015	20/10/2015	166	PROVEEDOR G			\$ 234.814,00				-
FA	23256	20/10/2015	20/10/2015	166	PROVEEDOR G					\$ 568.293,00		\$ 568.293,00
FA	23286	28/10/2015	28/10/2015	166	PROVEEDOR G		\$ 562.112,00					-
FA	23290	29/10/2015	29/10/2015	166	PROVEEDOR G						\$ 697.234,00	\$ 697.234,00
FA	116711	04/11/2015	04/11/2015	4	PROVEEDOR Z			\$ 89.475,00				-
FA	116712	04/11/2015	04/11/2015	4	PROVEEDOR Z	\$ 3.945,00						-
FA	116733	18/11/2015	18/11/2015	4	PROVEEDOR Z					\$ 894.352,00		\$ 894.352,00
FA	33745	18/11/2015	18/11/2015	201	PROVEEDOR A		\$ 42.734,00					-
FA	33956	20/11/2015	20/11/2015	201	PROVEEDOR A			\$ 98.347,00				-
FA	34133	24/11/2015	24/11/2015	201	PROVEEDOR A					\$ 74.783,00		\$ 74.783,00
FA	34187	26/11/2015	26/11/2015	201	PROVEEDOR A				\$ 63.849,00			\$ 63.849,00
FA	98116	26/11/2015	26/11/2015	206	PROVEEDOR X			\$ 74.528,00				-
FA	98122	28/11/2015	28/11/2015	206	PROVEEDOR X					\$ 46.193,00		\$ 46.193,00
FA	98156	03/12/2015	03/12/2015	206	PROVEEDOR X						\$ 77.289,00	\$ 77.289,00
FA	98157	03/12/2015	03/12/2015	206	PROVEEDOR X	\$ 58.345,00						-
FA	12104	03/12/2015	03/12/2015	345	PROVEEDOR O	\$ 23.566,00						-
FA	12105	03/12/2015	03/12/2015	345	PROVEEDOR O					\$ 63.742,00		\$ 63.742,00
FA	12106	05/12/2015	05/12/2015	345	PROVEEDOR O				\$ 3.485,00			\$ 3.485,00
FA	12107	05/12/2015	05/12/2015	345	PROVEEDOR O			\$ 56.278,00				-
FA	1711	05/12/2015	05/12/2015	738	PROVEEDOR H		\$ 24.829,00					-

FA	1712	08/12/2015	08/12/2015	738	PROVEEDOR H	\$ 22.734,00						-
FA	1713	08/12/2015	08/12/2015	738	PROVEEDOR H				\$ 7.234,00			\$ 7.234,00
FA	1714	09/12/2015	09/12/2015	738	PROVEEDOR H						\$ 82.745,00	\$ 82.745,00
FA	846471	09/12/2015	09/12/2015	120	PROVEEDOR B			\$ 62.435,00				-
FA	847111	15/12/2015	15/12/2015	120	PROVEEDOR B		\$ 27.345,00					-
FA	84712	15/12/2015	15/12/2015	120	PROVEEDOR B					\$ 34.696,00		\$ 34.696,00
FA	84733	17/12/2015	17/12/2015	120	PROVEEDOR B						\$ 37.950,00	\$ 37.950,00
FA	847399	21/12/2015	21/12/2015	120	PROVEEDOR B				\$ 7.176,00			\$ 7.176,00
												\$ 9.957.510,23

Fuente: Empresa Agrícola

En la tabla anterior, se presenta un detalle de los plazos de pago a proveedores del 2015 y las deudas pendientes con los mismos, este cuadro fue otorgado por la Empresa Agrícola, se detallan los números de las facturas, la fecha de la emisión de la factura, el código del proveedor que se presenta en el sistema contable con el nombre. Existe tres plazos de pago después de la emisión de la factura de 0 -30 días, 31 - 60 días y más de 60 días, la empresa ha cancelado ciertas facturas en la fecha de corte correspondiente. Pero también existe una parte que está pendiente de pagar y eso muestra un total de \$9.957.510,23 por cuentas por pagar locales y exteriores presentados en el Balance de Situación Financiera 2015.

Aquellas deudas presentadas en el año 2015 han variado respecto a los años anteriores con un porcentaje mínimo, de igual manera se sigue manteniendo cuentas por pagar a proveedores pendientes por motivos de falta de capital, y problemas internos en el área financiera ya sea por intereses entre el Gerente General y los proveedores, por esta razón se retrasan en sus pagos, ocasionando problemas para las siguientes compras. Se trata de mejorar estos problemas con capacitaciones al personal, incentivos y bonos, se mejora poco a poco estos retrasos pero muchas veces no solo es el personal sino la falta de capital en la empresa.

EMPRESA AGRÍCOLA
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2014

Ingresos de Actividades Ordinarias		\$ 10.622.299,00
Venta de Bienes	\$ 10.564.374,80	
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	\$ 57.924,20	
Ganancia Bruta		\$ 1.097.348,47
Costo de Venta y Producción		\$ 9.524.950,53
Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$ 911.232,00	
Compras Netas Locales de Bienes no Producidos por la Compañía	\$ 911.232,00	
Mano de Obra Directa		\$ 5.079.544,23
Sueldo y Beneficios Sociales	\$ 4.035.294,57	
Gasto Planes de Beneficios a Empleados	\$ 1.044.249,66	
Otros Costos Indirectos de Fabricación		\$ 3.534.174,30
Deterioro o Pérdidas de Activos Biológicos		
	\$ 50.858,09	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 35.714,36	
Suministros Materiales y Repuestos	\$ 1.738.977,08	
Otros Gastos de Producción	\$ 1.708.624,77	
Gastos		\$ 1.091.891,13
Gastos de Venta		\$ 585.263,18
Promoción y Publicidad	\$ 440,00	
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	\$ 19.190,80	
Transporte	\$ 565.632,38	
Gastos Administrativos		\$ 486.049,51
Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones	\$ 20.146,54	
Aportes a la Seguridad Social (Incluido fondo de Reservas)	\$ 4.352,10	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 3.862,56	
Honorarios, Comisiones y Dietas a personas naturales	\$ 24.784,21	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 3.600,00	
Combustible	\$ 79,96	
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	\$ 55,91	
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ 30.552,14	
Depreciaciones	\$ 133.328,68	
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 133.328,68	
Otros Gastos	\$ 265.287,41	
Gastos Financieros		\$ 20.578,44
Intereses	\$ 14.231,30	

Comisiones	\$ 3.712,96	
Otros Gastos Financieros	\$ 2.634,18	
Ganancia (Pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la Rta. De operaciones continuadas		\$ 5.457,34
15% Participación Trabajadores	\$ 818,60	
Ganancia (Pérdida) antes de impuesto	\$ 4.638,74	
Impuesto a la Renta Causado Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas antes del impuesto diferido		\$ 212.445,98
		-\$ 207.807,24
Ganancia (Pérdida) Neta del Periodo		-\$ 207.807,24
Resultado Integral Total del Año		<u>-\$ 207.807,24</u>

Ing. Roberto Rodríguez
Gerente General

Econ. Xavier López
Contador

EMPRESA AGRÍCOLA
ESTADO DE RESULTADOS
Al 31 de Diciembre del 2015

Ingresos de Actividades Ordinarias		\$ 10.266.000,90
Venta de Bienes	\$ 10.266.000,90	
Ganancia Bruta		\$ 1.077.348,47
Costo de Venta y Producción		\$ 7.524.950,53
Materiales Utilizados o Productos Vendidos	\$ 875.232,00	
Compras Netas Locales de Bienes no Producidos por la Compañía	\$ 875.232,00	
Mano de Obra Directa		\$ 4.506.601,39
Sueldo y Beneficios Sociales	\$ 3.222.856,01	
Gasto Planes de Beneficios a Empleados	\$ 645.255,54	
Aportes a la Seguridad Social (Incluido fondo de Reservas)	\$ 622.381,14	
Gasto por Jubilación Patronal	\$ 16.108,70	
Otros Costos Indirectos de Fabricación		\$ 1.311.975,15
Deterioro o Pérdidas de Activos Biológicos	\$ 1.516,99	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 137.444,21	
Suministros Materiales y Repuestos	\$ 1.172.702,34	
Otros	\$ 311,61	
Gastos		\$ 1.125.983,19
Gastos de Venta		\$ 620.055,24
Promoción y Publicidad	\$ 450,00	
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	\$ 13.972,86	

Transporte	\$ 605.632,38	
Gastos Administrativos		\$ 486.049,51
Sueldos, Salarios y demás Remuneraciones	\$ 37.387,84	
Aportes a la Seguridad Social (Incluido fondo de Reservas)	\$ 8.715,47	
Beneficios Sociales e Indemnizaciones	\$ 8.158,79	
Honorarios, Comisiones y Dietas a personas naturales	\$ 21.844,21	
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 3.600,00	
Combustible	\$ 79,96	
Agua, Energía, Luz y Telecomunicaciones	\$ 55,91	
Impuestos, Contribuciones y Otros	\$ 9.285,72	
Depreciaciones	\$ 123.328,68	
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 108.475,27	
Otros Gastos	\$ 155.287,41	
Gastos Financieros		\$ 19.878,44
Intereses	\$ 13.231,30	
Comisiones	\$ 3.752,96	
Otros Gastos Financieros	\$ 2.894,18	
Ganancia (Pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la Rata. De operaciones continuadas		\$ 4.358,34
15% Participación Trabajadores	\$ 719,60	
Ganancia (Pérdida) antes de impuesto	\$ 3.638,74	
Impuesto a la Renta Causado		\$ 212.445,98
Ganancia (Pérdida) de operaciones continuadas antes del impuesto diferido		-\$ 205.320,24
Ganancia (Pérdida) Neta del Periodo		-\$ 205.320,24
Resultado Integral Total del Año		-\$ 205.320,24

Ing. Roberto Rodríguez
Gerente General

Econ. Xavier López
Contador

Razón Corriente

	<u>Act. Corriente</u>		
	<u>Pas. Corriente</u>		
		Capacidad de pago en el corto plazo	
2015		15337667,73 =	1,29
		11861559,08	
2014		13995513,36 =	1,56
		8998513,03	

Considerando que las órdenes de pago a proveedores son obligaciones financieras a corto plazo, se puede ver que la empresa tiene \$1,29 dólares para pagar \$1 dólar de pasivo corriente en los resultados del 2015, que en comparación con al año 2014 ha tenido un descenso de 27 puntos. Esto de alguna forma podría influir en algún momento en la puntualidad del pago que hace la empresa.

Prueba Ácida

	Act. Corriente - Inventario		Liquidez inmediata para pagar deudas de corto plazo
	Pas. Corriente		
2015		15337667,73	
		- 141084,44	= 1,28
		<hr/> 11861559,08	
2014		13995513,36	
		- 224266,42	= 1,53
		<hr/> 8998513,03	

Este indicador mide la liquidez de la empresa o sea la disponibilidad de recursos para cubrir pasivos a corto plazo como las órdenes de pago a proveedores, así se puede ver que en el año 2015 la empresa dispone de \$1,28 dólares para pagar de manera inmediata cada dólar de pasivo corriente, se puede notar que ha disminuido la capacidad de pago con relación al año 2014, a pesar de haber en el presente año menos valor de inventario.

Capital de Trabajo

	Act. Corriente - Pas. Corriente		Dinero remanente después de pagar las deudas de corto plazo
2015		15337667,73	
		-	
		<hr/> 11861559,08	= 3476108,65

$$\begin{array}{r}
 13995513,36 \\
 \text{2014} \quad - \quad 8998513,03 \quad = \quad \mathbf{4997000,33}
 \end{array}$$

El capital de trabajo constituye el dinero disponible que tiene la empresa para operar, una vez restado el monto de las deudas a corto plazo, en este caso se puede ver que ha disminuido debido a mayores pasivos corrientes en el 2015 que son en esencia las órdenes de pago a proveedores que no han sido canceladas a tiempo, esto afecta a la empresa puesto que tiene que utilizar recursos en mano de obra y otros pagos de contado.

Antigüedad de las Ctas. Por Cobrar

	Ctas. Cobrar a Ctes x 360 días <hr/> Ventas	Días de plazo para el pago, que otorgamos a los clientes
2015	$ \frac{13995760,80}{x \ 360} = $	491
2014	$ \frac{2651160,27}{360} x = $	90

Considerando que las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes sin más garantías que la promesa de pago y que su tiempo en la recuperación de estas cuentas influye en la liquidez de la empresa utilizada para cumplir con los proveedores en los tiempos previstos, se puede notar que en el año 2015 la empresa se tardó hasta 491 días en recuperar la cartera, este tiempo está fuera de lo planificado y es mucho mayor al promedio de días utilizados en el 2014 que fue de 90 en promedio. Esto sin duda afecta a la disponibilidad de dinero y por ende al cumplimiento con los proveedores.

Antigüedad Inventario

	Inventario x 360 días Costo de las Ventas		Días que permanece el inventario en las bodegas
2015	13995760,80 x 360	=	670
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 7524950,53		
2014	2651160,27 x 360	=	100
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 9524950,53		

Mide el promedio de días que permanece un inventario en las bodegas de la empresa, mientras más tiempo estén los materiales o suministros en bodega más recursos son invertidos. Se ve que en el año 2015 el inventario ha tenido un tiempo promedio de 670 días muy alta en relación al año 2014 que fue de apenas 100 días. Esto puede ser porque se están comprando materiales o suministros en exceso lo que resta liquidez para cumplir a tiempo con la cancelación de las órdenes de pago a proveedores.

Periodo de Pago a los Proveedores

	Ctas. Pagar a Proveed x 360 días Compras		Días que se tardan en pagar a los proveedores
2015	9957510,23 x 360	=	190
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 18869551,1		
2014	7980927,42 x 360	=	237
	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/> 12112792,77		

<i>Cálculo de las compras 2015</i>	Costo de las		=	18869551,1
	ventas - Inventario	7524950,53 -		
	2014 + Inventario	2651160,27 +		
	2015	13995760,80		
<i>Cálculo de las compras 2014</i>	Costo de las		=	12112792,77
	ventas - Inventario	9524950,53 -		
	2013 + Inventario	63318,03 +		
	2014	2651160,27		

Ciclo de Efectivo

Antigüedad de las Ctas. Cobrar + Antigüedad del Inventario - Periodo de Pago a los Proveedores	Días que se tardan en convertir en efectivo		
2015	491 + 670 - 190	=	971
2014	90 + 100 - 237	=	-47

Mide el tiempo que transcurre a partir que la empresa compra los insumos o materiales hasta que estos se vuelvan a convertir en efectivo, se nota que en el 2015 el ciclo de conversión del efectivo de la empresa ha sido de 971 días muy superior al año anterior fue de 47 días, esto indica que la empresa puede estar comprando exceso de materiales o materia prima quitando liquidez para cumplir las órdenes de pago a corto plazo.

Apalancamiento

Total de Activos	Relación de Activo a Patrimonio		
Total de Patrimonio			
2015	<u>19314951,83</u>	=	83
	232598,00		
2014	<u>16494729,43</u>	=	57
	291134,46		

Es el uso del endeudamiento para financiar las operaciones de la empresa, es

este caso se ve que en el 2015 para cada dólar de financiamiento se usó 83% de financiamiento externo a la empresa. Esto demuestra que el pago a proveedores tiene un alto financiamiento que no proviene de los accionistas.

Apalancamiento del Patrimonio

	<u>Total de Pasivo</u> Total de Patrimonio		Relación de Pasivo total a Patrimonio
2015		19082353,83 ----- 232598,00	= 82
2014		16203594,98 ----- 291134,46	= 56

El índice de apalancamiento en el año 2015 es 82, por tanto, la entidad demuestra alto nivel de endeudamiento debido a los pagos retrasados a los proveedores por el mal manejo de pagaduría al no aplicar el manual de pagos. Esta situación castiga de una manera innecesaria a los índices financieros.

Concentración del Endeudamiento

	<u>Pasivo Corriente</u> Total Pasivos		Porción de los pasivos de corto plazo del total de los pasivos
2015		11861559,08 ----- 19082353,83	= 62%
2014		8998513,03 ----- 16203594,98	= 55,53%

Mide el grado de endeudamiento a corto o largo plazo, se puede ver que en el año 2015 la deuda de corto plazo de la empresa agrícola llega al 62% de sus deudas totales, considerando que las órdenes de pago son a corto plazo se puede poner en

riesgo el desarrollo de los objetivos de crecimiento que tiene la empresa hacia el futuro.

ROA

BAIT: Ingresos -	((205320,24) -		
Gastos	19878,44 +	=	1563627,85
	212445,98)) -		
	1125983,19		
Beneficio antes de	1563627,85 /		
impuestos / Total	19314951,83	=	0,0810
Activo			

Constituye la relación entre los beneficios logrados en un determinado periodo y los activos totales de la empresa, en este caso se ve que el retorno de la inversión se ubica en el 8,10%, esto quiere decir que la eficiencia de los activos para generar rentabilidad es baja. La inversión en activos no productivos está restando liquidez a la empresa para cubrir las cuentas por pagar a proveedores.

Sistema Dupont

(Utilidad neta/Ventas) * (Ventas/Activo Total)
*** (Multiplicador del Capital)**

1. (Utilidad Neta/Ventas)	(205320,24) / 10266000,90	=	-0,020
2. (Ventas/Act. Fijo Total)	10266000,90 / 19314951,83	=	0,532
3. (Multiplicador de capital = Apalancamiento financiero = Activo/Patrimonio)	19314951,83 / 232598,00	=	83,04
	(0,020) * 0,532 * 83,04	=	-0,883

Este índice sirve para determinar qué tan rentable es la empresa, se puede ver que la rentabilidad en este caso es de -0,883 determinado en su mayoría por la eficiencia de en la operación de activos.

4.2 ENCUESTAS REALIZADAS A LOS EMPLEADOS

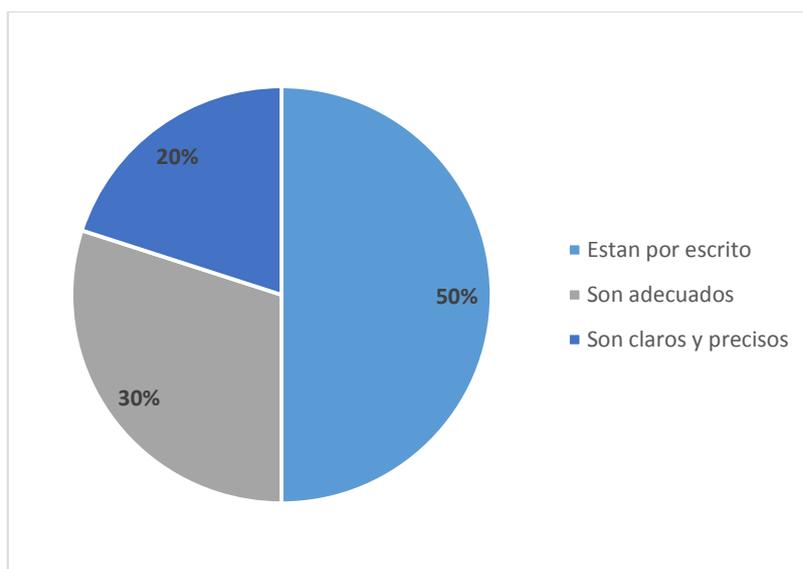
Normas y Procedimientos

Pregunta 1. ¿Las normas o procedimientos de Control Interno para comprar las materias primas son...?

Tabla 1 Normas y procedimientos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Están por escrito	25	50,00%
Son adecuados	15	30,00%
Son claros y precisos	10	20,00%
Total:	50	100%

Figura 4. Normas y Procedimientos



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Los resultados que se presentan en el gráfico demuestran que la mitad de los empleados de la empresa agrícola conoce que los procedimientos de control interno para efectuar las compras están escritos, esto lleva a interpretar que no los utilizan, por otro lado, el 30% de los consultados los ha utilizado ya que dicen que son adecuados y por último el 20% restante manifiesta que los procedimientos de compras son claros y precisos lo que lleva a concluir que a más de utilizarlos ha analizado.

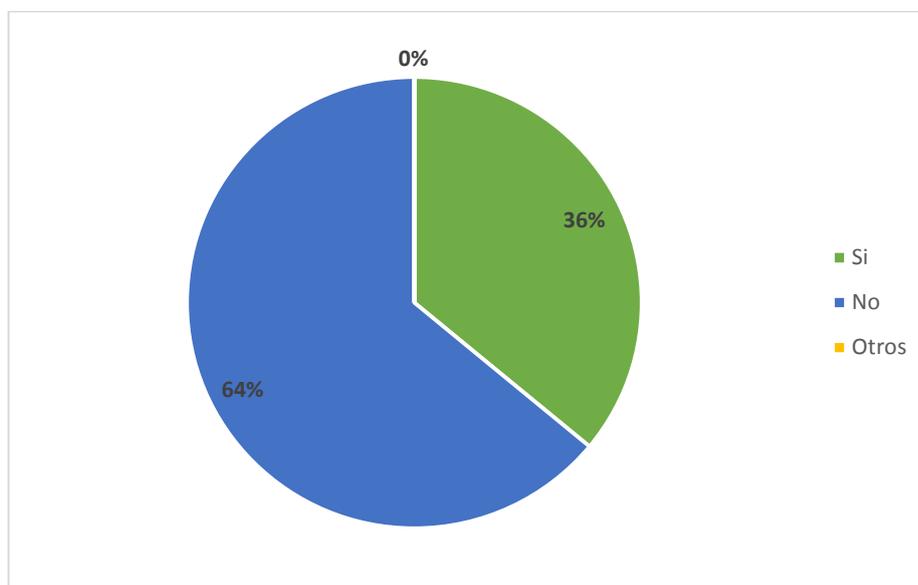
Cotizaciones de Precios

Pregunta 2. ¿Existe un control interno cuando realizan las cotizaciones de precios y de mercadería a los proveedores?

Tabla 2 Cotizaciones de precios

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	32	64,00%
Si	18	36,00%
Otros	0	0,00%
Total:	50	100%

Figura 5. Cotizaciones de Precios



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El resultado de esta pregunta conduce a interpretar que el departamento de compras para efectuar adquisiciones no realizan, tan solo las cotizaciones específicas de precio y stock, ya que en este procedimiento tiene falencias debido a que el personal no está cumpliendo los procedimientos normados por la empresa agrícola y afecta internamente en el momento por los montos a pagar debido a que no se basan en precios concretos. Esto traerá como consecuencia que la empresa pague más por un producto o servicio lo que a la larga incidirá en el aumento de los gastos afectando a la larga las ganancias de la empresa.

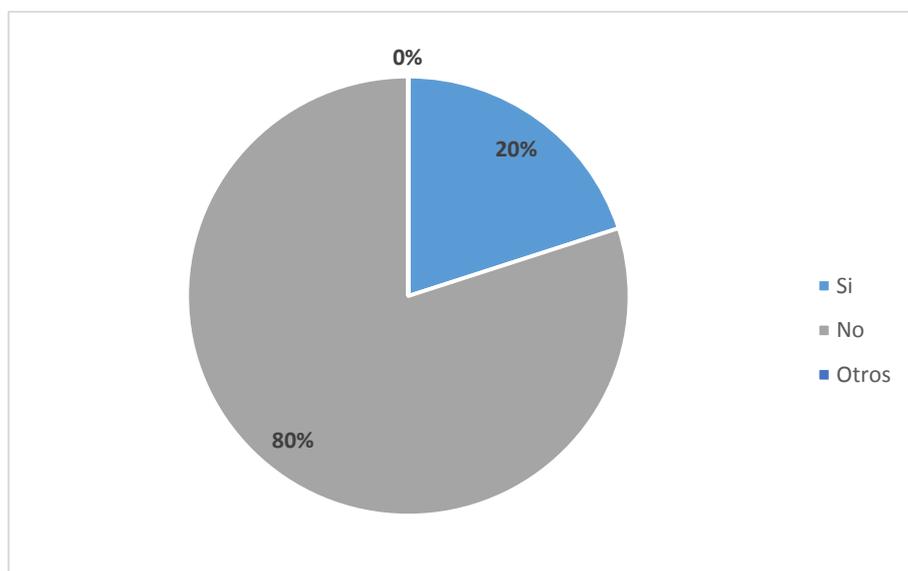
Control de las Cotizaciones

Pregunta 3. ¿Se mantiene un control de los registros de cotizaciones realizadas y de las recibidas por los proveedores?

Tabla 3 Control de las cotizaciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	40	80%
Si	10	20%
Otros	0	0%
Total:	50	100%

Figura 6. Control de las Cotizaciones



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El 80% de los encuestados dicen que la empresa cuenta con un control de los registros de cotizaciones tanto de las realizadas y las recibidas ya que la empresa cuenta con el Sistema de compras para mayor registro de las mismas, mientras que el 20% ha contestado que no se controla el ingreso. Las personas que respondieron con un No, fueron los empleados del área que no tienen su debidas capacitaciones acerca del sistema de compras, esto debe mejorar aspirando que la totalidad perciba que el 100% de registros de cotizaciones sean realizados y recibidos de forma efectiva.

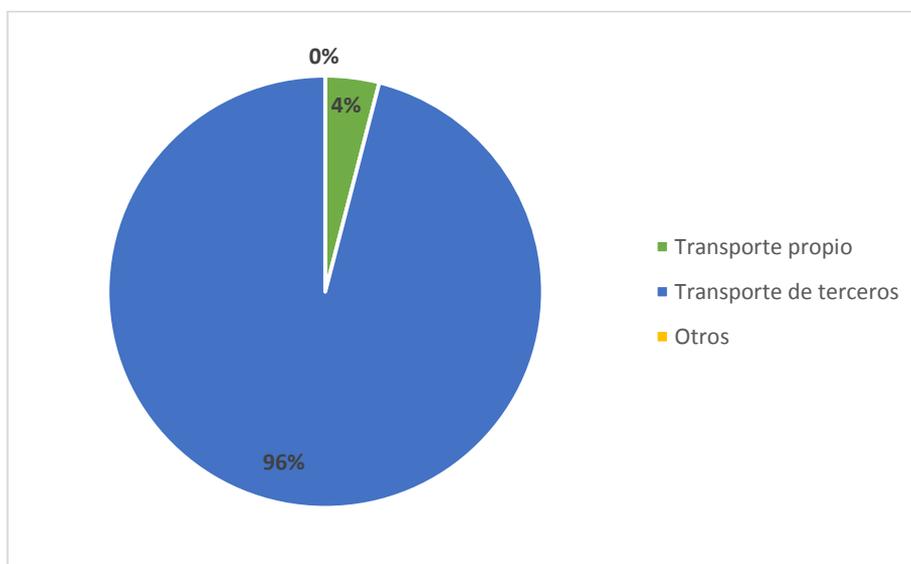
Control y Medio de Transporte de los Productos

Pregunta 4. Para el control de los productos adquiridos en la empresa. ¿Utilizan adecuados medios de transportes como..?

Tabla 4 Control y medio de transporte de los productos

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Transporte de terceros	48	96%
Transporte propio	2	4%
Otros	0	0%
Total:	50	100%

Figura 7. Control y Medio de Transporte de los Productos



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El 96% de los consultados dicen que la transportación de las adquisiciones se hace en transporte propio y tan solo para el 4% se utiliza transporte de terceros. Estos resultados demuestran que el proceso de transportación de adquisiciones está bien manejado y presenta un bajo riesgo de pérdida o daño puesto que al trasladarse con transporte propio vuelve seguro y confiable el cumplimiento del proceso.

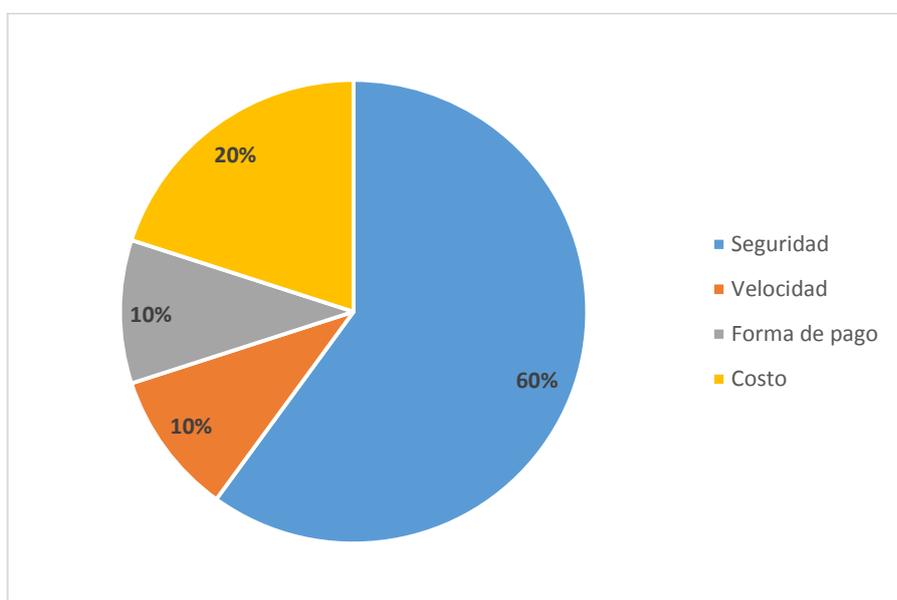
Control Interno en el Transporte

Pregunta 5. Existe un buen control en cuanto al transporte de los productos adquiridos? Tomando en cuenta:

Tabla 5 Control interno en el transporte

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Seguridad	30	60,00%
Costo	10	20,00%
Velocidad	5	10,00%
Forma de pago	5	10,00%
Total:	50	100,00%

Figura 8. Control Interno en el Transporte



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Esta gráfica muestra que un 60% considera que el factor más relevante para el transporte de las adquisiciones es la seguridad en el transporte, 10% en la velocidad, 10% por su forma de pago y un 20% por el costo del transporte. Esto demuestra que la seguridad debe ser tomada en cuenta principalmente al momento de transportar las adquisiciones puesto que de ésta depende en gran medida que las mercaderías lleguen completas a la empresa considerando que la hacienda está alejada de las ciudades en las que la empresa efectúa sus compras.

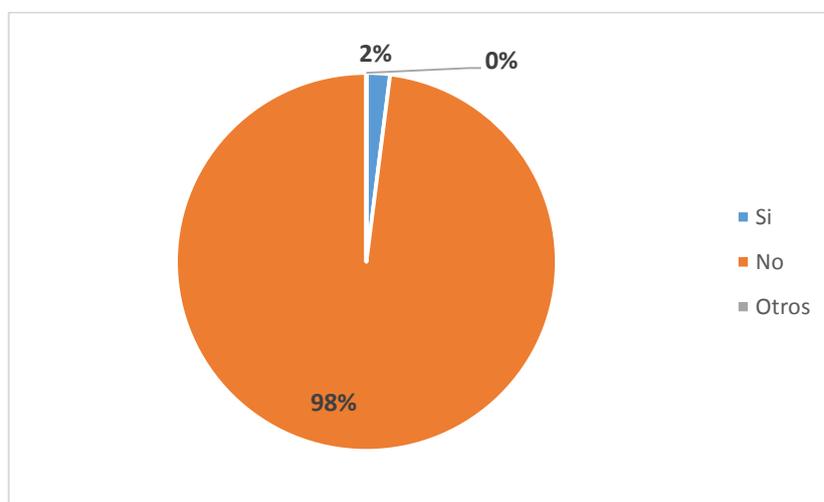
Adquisiciones

Pregunta 6. ¿Existe un control cuando se preparan las órdenes de pago a proveedores para todas las adquisiciones?

Tabla 6 Adquisiciones

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	49	98%
Si	1	2%
Otros	0	0%
Total:	50	100%

Figura 9. Adquisiciones



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El 98% de los encuestados manifiesta que no existe controles internos al momento de la emisión de las órdenes de pago. Este resultado muestra que el procedimiento que se lleva a cabo para la elaboración de las órdenes de pago a proveedores existen falencias debido a que la persona encargada de cancelarles se basan más en amistades teniendo prioridades para uno y los otros dejándolos atrás, también por situaciones de precios ya que cancelan montos bajos y los de valores altos mantienen un retraso para cuando los requieran pagar.

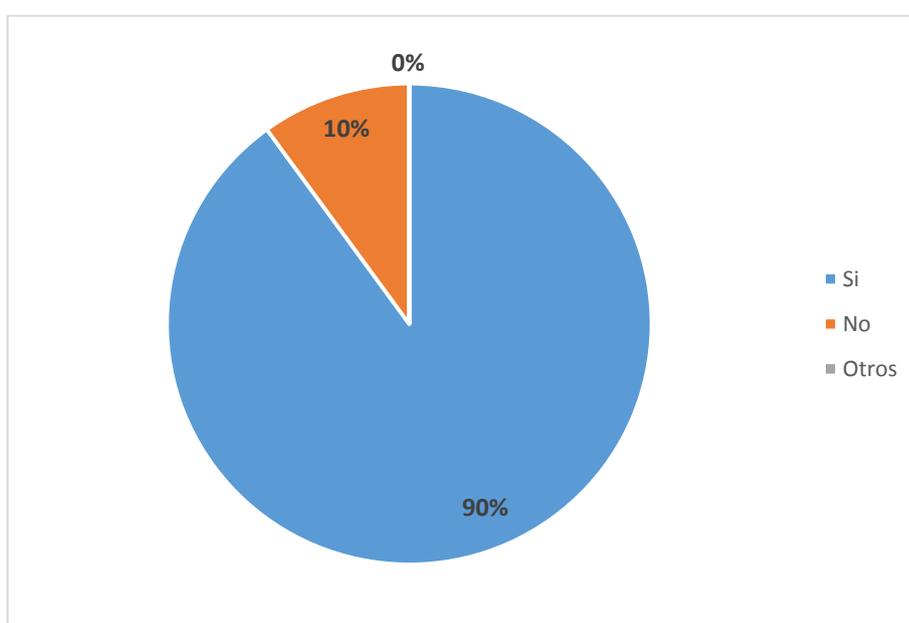
Expedientes de los Proveedores

Pregunta 7. ¿Se lleva un control de los expedientes de los proveedores?

Tabla 7 Expedientes de los proveedores

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	45	90%
No	5	10%
Otros	0	0%
Total:	50	100%

Figura 10. Expedientes de los Proveedores



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Según los datos de la figura 17, el 90% de los encuestados dice que si se lleva un control de los expedientes de los proveedores y un 10% dice que no. Este resultado demuestra que en el departamento financiero se ejerce control de los expedientes de los proveedores en un alto porcentaje, esto es muy bueno para la empresa puesto que se conocen las características de cada proveedor lo que ayudará sin duda a cotizar de forma adecuada, sin embargo, es necesario que se llegue al 100% en el corto plazo a través del cumplimiento de los procesos estipulados por la empresa agrícola.

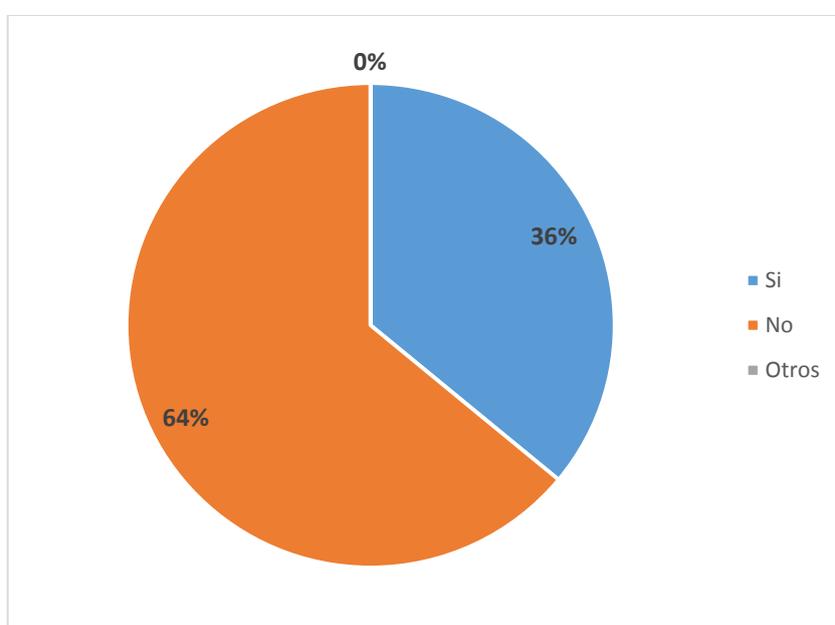
Vigilancia de las Cuentas por Pagar

Pregunta 8. ¿Existe un control adecuado de la vigilancia de las cuentas por pagar?

Tabla 8 Vigilancia de las cuentas por pagar

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
No	32	64,00%
Si	18	36,00%
Otros	0	0,00%
Total:	50	100,00%

Figura 11. Vigilancia de las Cuentas Por Pagar



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

Los datos de la tabla 18 muestran, que el 36% dice que, si se controlan las cuentas por pagar adecuadamente, mientras que el 64% dice que no. Estos resultados demuestran que este es uno de los motivos por los que el proceso de órdenes de pago no funciona adecuadamente por lo que es necesario tomar acciones valederas para que se mejore el control de este proceso con el fin de volverlo óptimo.

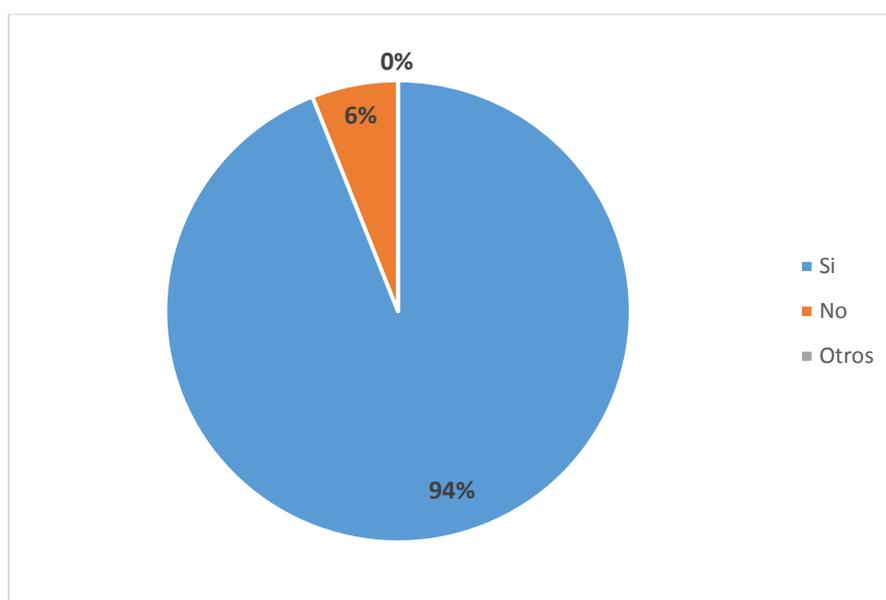
Registros Contables

Pregunta 9. ¿Se lleva a cabo un control de los registros contables de las operaciones efectuadas al momento de requerir alguna mercadería?

Tabla 9 Registros contables

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	47	94%
No	3	6%
Otros	0	0%
Total:	50	100%

Figura 12. Registros Contables



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El 94% dice que el personal encargado de la contabilidad en la empresa si lleva un control adecuado de los registros contables y tan solo un 6% dice que no. Este resultado favorable avala el cumplimiento del actual flujo de proceso de registro contable consistente en: elaboración de requisición de compra, firma del jefe de zona (hacienda) y por la coordinadora de compras y para efectivizarse la compra tiene que ser contabilizada en el sistema. Sin embargo, esto debe ser ideal o sea 100% por lo que es necesario que se analice exhaustivamente la ejecución del proceso.

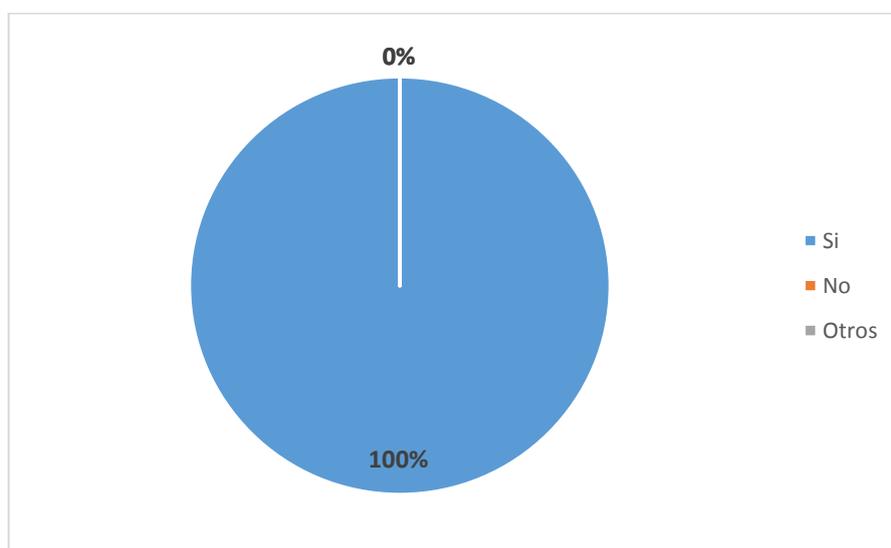
Órdenes de Pago Autorizadas

Pregunta 10. ¿El control de las órdenes de pago a proveedores es previamente aprobado por personas autorizadas en la organización?

Tabla 10 Órdenes de pago autorizadas

Opciones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	50	100,00%
No	0	0,00%
Otros	0	0,00%
Total:	50	100,00%

Figura 13. Órdenes de Pago Autorizadas



Fuente: Encuestas 2016

Elaborado por: La Autora

Análisis:

El 100% de los encuestados dice que el proceso de órdenes de pago pasa los niveles de aprobación definido en las políticas internas. Este resultado confirma el cumplimiento de los niveles de aprobación, esto sin duda es beneficiosa para la empresa puesto que los funcionarios y colaboradores que ejecutan este proceso están cumpliendo las políticas de aprobación de forma adecuada.

4.3 ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

Con el propósito de conocer aspectos relevantes al manejo de la empresa y el funcionamiento de los procesos de las órdenes de pago a proveedores, ejecutado por el personal del departamento financiero de la empresa agrícola, se entrevistó al gerente general, en la misma se obtuvo respuestas muy interesantes y conclusiones que ayudarán sobre manera al estudio del caso. El contenido de la entrevista se muestra a continuación.

Según conversado con el Gerente General de la Compañía Agrícola, informó que el Proceso de las Órdenes de Pago a Proveedores sí maneja un nivel jerárquico adecuado desde que se requiere la mercadería hasta la finalización de la misma. Cuando el departamento de zona (Hacienda) necesita materia prima para la producción de banano, el jefe del departamento elabora la requisición de compra y es firmada por él; luego pasa por un proceso hasta que llegue a matriz por medio de valija, los departamentos son: Departamento de Compra donde se realiza la proforma y la comunicación con los proveedores para realizar la compra y la entrega, la cual es firmada por la Jefa de Coordinadora de Compra; después pasa por del departamento de contabilidad, donde se registrará contablemente y va con su respectiva firma del jefe contable; una vez que haya hecho el procesos aquellas áreas, el ultimo departamento donde se dirige la proforma es el departamento financiero.

Como se mencionó anteriormente las solicitudes o peticiones para las adquisiciones de mercadería, se basa en la necesidad que tenga el área o departamento, dónde se realizan las requisiciones de compras y es aprobada por el jefe inmediato autorizado. Según lo mencionado por el Gerente General todas las adquisiciones o requerimientos de materiales, materias primas o ya sea suministros de oficina se realizan órdenes de compra, no hay caso que no lo realicen porque ellos necesitan un soporte de ingresos y gastos para sus estados financieros. Normas y procedimientos existen, pero hay empleados que muchas veces se los capacitan pero se dejan influenciar o no quieren realizar su trabajo bien y no cumplen con lo requerido por la gerencia; por esos motivos existen amonestaciones y también incentivos.

Documentación de los Controles

Se realizaron inspecciones y observaciones dentro de la empresa agrícola, encontrándose documentos en donde se pudo evidenciar que muchos de estos tienen un alto grado de confiabilidad por lo que el manejo de estos requiere de un análisis exhaustivo y delicado, además se pudo observar el manejo de las órdenes de pago a proveedores dentro del área financiera con sus respectivos procesos que permite generar el servicio a proveedores con las deficiencias ya mencionadas en el transcurso de la investigación.

El control del manejo de los procesos en la empresa es fundamental ya que permite detectar oportunamente los errores ya sea por fallas en los procesos u omisión de las personas que lo ejecuta. En la empresa agrícola el control del manejo de las órdenes de pago a proveedores es ejercido por el departamento de contraloría, que es parte integrante del proceso, esto debe ser modificado para evitar la duplicidad de funciones.

4.4 Resumen de la presentación y análisis de los datos obtenidos

Dentro de la compañía agrícola, 50 fueron los encuestados con relación al proceso y elaboración de las órdenes de pago a proveedores, aquí se encuentran personas del departamento financiero, tesorería, contabilidad y principalmente el área de compra. Para llegar al proceso de pago a proveedores se anteceden las aprobaciones de los gerentes, de los cuales hasta aprobación para comprar mercadería como para hasta firmar un cheque. Las demoras de pago que se mantiene en la compañía agrícola, aproximadamente a los 30 días tenemos unos 8 proveedores, y para más de 150 días de mora se mantiene para pago futuro de unos 20 proveedores.

Son más de 3 a 5 departamentos que tienen que cumplir con las políticas y procedimientos en el proceso y elaboración de las órdenes de pago a proveedores, conjuntamente paso a paso se mejora la imagen de la empresa y a la vez se facilita para que no existan demasiadas deudas al término del año. Para la obtención de excelentes ingresos para la compañía, la disciplina y cumplimiento de los valores de los 160 empleados, es de gran ayuda para poder alcanzar los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

El estudio del caso planteado a través del análisis de la estructura organizacional de la compañía, de los procesos, los procedimientos y el cumplimiento de las personas; a través de verificación de procesos, encuestas y entrevista permite emitir un grupo de conclusiones que dan la idea de cómo está se está llevando a cabo el proceso de órdenes de pago a proveedores y las falencias principales detectadas. Estas conclusiones se detallan a continuación:

La aplicación de encuestas permitió detectar que el proceso de elaboración de las órdenes de pago no se está realizando acorde a lo normado en el manual de procedimientos, debido a esto, existen muchas inobservancias a los procedimientos normados. El problema de retraso de las órdenes de pago a proveedores crea grandes dificultades y demoran los procesos en compras, servicios, entre otros. Por consiguiente, el retraso de las mismas perjudica la imagen para la empresa agrícola y su relación con proveedores. **(VER ANEXO 1)**

El análisis del proceso de órdenes de pago a proveedores determinó que este está estructurado correctamente, ya que en el mismo se detallan todos los pasos a seguir incluyendo los niveles de aprobación de acuerdo al orden jerárquico, montos y necesidades de cada departamento; el problema que se presenta a diario es que el personal de las áreas que participan en el proceso no sigue los pasos normados en el procedimiento para la emisión de la órdenes de pago de acuerdo a los parámetros definidos, sino que lo hacen siguiendo sus propias reglas que no están estipuladas en las políticas y procedimientos implantados en la empresa o también por afinidad que mantienen con los proveedores.

El análisis del caso demuestra que el manejo del proceso de elaboración y control de las órdenes de pago a proveedores en la compañía agrícola ha ocasionado muchos inconvenientes con ellos, debido a las demoras de pagos, provocando en ciertas ocasiones problemas en la siembra, cosecha, empaque y además retrasos en la entrega de los pedidos de banano tanto al interior como al exterior a través de la exportación por falta de insumos o materiales que no llegan a tiempo.

Es necesario que los departamentos que intervienen en los procesos de compras y órdenes de pago cumplan al pie de la letra todas las políticas y procedimientos normados en los manuales, y además interactúen entre ellos con la finalidad de disminuir a cero los reclamos de los proveedores, esto influirá de manera contundente

en la mejora de la imagen de la empresa y elevara su competitiva en el mercado interno y externo.

El mantenimiento de un buen ambiente de control en la empresa depende de que exista una estructura organizacional adecuada, disciplina, cumplimiento de los valores institucionales, de los incentivos económicos y profesionales que la empresa otorgue a sus colaboradores que cumplen a cabalidad o exceden su rendimiento en favor de la compañía. Esto llevará a la empresa a mejorar su productividad y por ende sus ingresos.

REFERENCIAS

- Ayala, H., & Dominguez, M. (2013). Estructura de modelo de gestión administrativa para mejorar la rentabilidad económica de la unidad educativa mixta bilingüe particular No. 38 "El Dorado Internacional School" ubicada en la ciudad de Durán. Milagro, Guayas, Ecuador.
- Aznar, J., & Gallego, M. (2015). *Investigación y recogida de información de mercados (UF1780)*. Madrid: CEP, S.L.
- Blanco, L. (2012). *Auditoría integral: Normas y procedimientos (2a.ed)*. Ecoe. Ediciones.
- Botero, A. (2016). *La metodología documental en la investigación jurídica: Alcances y perspectivas*. Medellín: Opinión Jurídica.
- Campos, & Loza. (2011). *Incidencia de la gestión administrativa de la biblioteca municipal "Pedro Moncayo" de la ciudad de Ibarra en mejora de la calidad de servicios y atención a los usuarios en el año 2011*. Ibarra.
- Cegarra, J. (2012). *Los métodos de investigación*. Madrid: Díaz de Santos.
- Editorial Vértice. (2011). *Contabilidad financiera*. Madrid: Vértice.
- Empresa Agrícola. (1990). Estatuto de Constitución de la Empresa Agrícola. Bucay, Ecuador.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: ECOE.
- Gallego, L. (2011). *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*.
- Gil, J. (2011). *Técnicas e instrumentos de recogida de información*. Madrid: UNED.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2015). *Metodología de la investigación quinta edición*. México.
- Isaza, A. T. (2012). *Control Interno y sistema de gestión de calidad*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Lindao, J. (2015). *Modelo de gestión administrativa para la comuna Baños Termales de San Vicente, cantón Santa Elena provincia de Santa Elena, año 2015*. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1646/1/MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20ADMINISTRATIVA%20PARA%20LA%20COMUNA%20BA%C3%93S%20TERMALES%20DE%20SAN%20VICENTE,%20CANT%C3%93N%20SANTA%20ELENA,%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA,%20A%C3%91O%202015.pdf>
- Luna González, A. (2015). *Proceso Administrativo*. Patria.
- Luna, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima.
- Martínez Guillén, M. (2012). *Administración y planificación del tiempo*. Ediciones Díaz de Santos.
- Meneses, J., & Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*.
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea, S.A.

- Navas, M. J. (2012). *Métodos, diseños y técnicas de investigación psicológica*. Madrid : UNED.
- Ortiz, A. (2011). *Fundamentos de finanzas públicas*. Bogotá: Fundación Unoversid de Bogotá.
- Quispe Limaylla, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales* . España: Ediciones Díaz de Santos .
- Ramirez, C. (2015). *Fundamentos de administración* . Bogota.
- Rojas y Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeación Estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Dusto .
- Soler, M. (2013). *Proceso Administrativo. Gestión de Calidad*.
- Torres, J., & Torres, G. (2014). *Planeación y Control*. Mexico- Laurosse: Editorial Patria.
- Zapata, P. (2011). *Contabilidad general*. Bogotá: McGraw Hill.

ANEXOS

Anexos 1. Preguntas de las Encuestas

1. ¿Las normas o procedimientos de Control Interno para comprar las materias primas.?
 - Están por escrito
 - Son adecuados
 - Son claros y precisos

2. ¿Existe un control interno cuando realizan las cotizaciones de precios y de mercadería a los proveedores?
 - Si
 - No

3. ¿Se mantiene un control de los registros de cotizaciones realizadas y de las recibidas por los proveedores?
 - Si
 - No

4. Para el control de los productos adquiridos en la empresa. ¿Utilizan adecuados medios de transportes como...?
 - Transporte propio
 - Transporte de terceros

5. Para un buen control interno en el transporte de los productos adquiridos ¿Toman en cuenta la...?
 - Seguridad
 - Velocidad
 - Costo
 - Forma de Pago

6. ¿Existe un control cuando se preparan las órdenes de pago a proveedores para todas las adquisiciones?

- Si
- No

7. ¿Se lleva un control de los expedientes de los proveedores?

- Si
- No

8. ¿Existe un control adecuado de la vigilancia de las cuentas por pagar?

- Si
- No

9. ¿Se lleva a cabo un control de los registros contables de las operaciones efectuadas al momento de requerir alguna mercadería?

- Si
- No

10. ¿El control de las órdenes de pago a proveedores es previamente aprobado por personas autorizadas en la organización?

- Si
- No

Preguntas de la Entrevista a realizar

Anexos 2. Preguntas de la Entrevista.

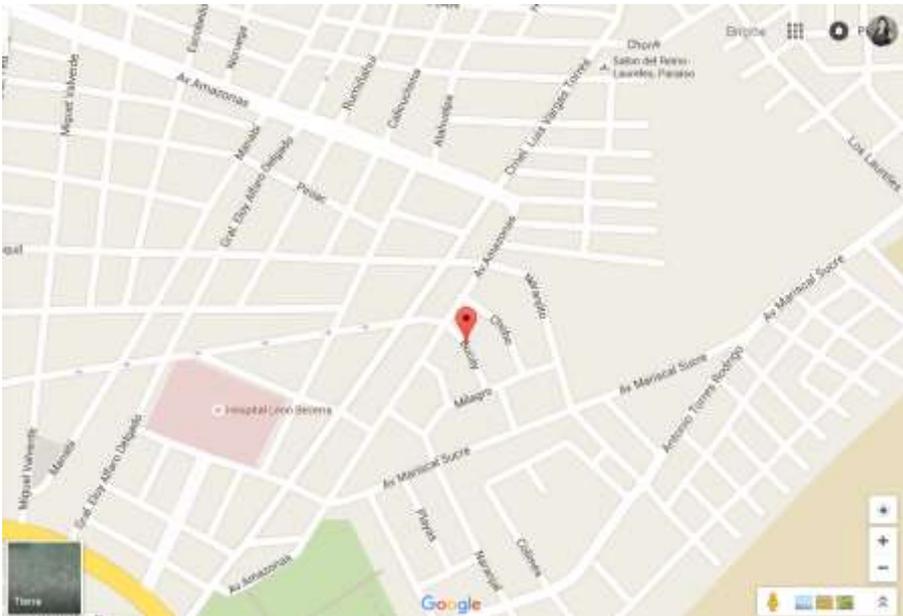
1. ¿Depende las funciones de compras de un nivel jerárquico adecuado? ¿De quiénes?
2. ¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presenten la mejor relación entre costo y utilidad?
3. ¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?
4. ¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones? Indique en que caso no se hace.
5. ¿Existen normas o procedimientos para comprar?

Anexos 3. Carta de autorización para investigación

Compañía Agrícola
Guayaquil, 07 de Julio del 2015.
Econ. Alexandra Chávez Directora Carrera Contabilidad y Auditoría Universidad Politécnica Salesiana Campus Guayaquil
CERTIFICADO
Que, la Srta. Brigitte Alexandra Plúas Vite, identificado con C.I. N° 0930984786, va a realizar su ANALISIS DE CASO en dicha Compañía para la obtención de su título universitario, se le dispondrá toda información si así lo requiera.
Por la atención que se sirva dar a la presente, les reitero mi agradecimiento.

<hr/>
Ing. Roberto Rodríguez

Anexos 4. Croquis - Empresa Agrícola



Anexos 5. Incentivos a Empleados



Anexos 6. Ingresos de Nuevos Empleados o Rotación de los Existentes



Anexos 7. Maquinarias e Infraestructura



Anexos 8. Controles Respectivos al momento de producir banano



Anexos 9. Charla de confiabilidad de la información y comunicación interna y externa



Anexos 10. Supervisión del correcto funcionamiento de la compañía y de los empleados



Anexos 11. Inspecciones a la Empresa Agrícola



Anexos 12. Inspecciones de los Productos

