

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Tesis previa a la Obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL CON
ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA
DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES DE UNA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL. CASO: ENERGY & PALMA ENERGY PALMA S.A.**

AUTORA:

ROSERO CAMBI ANA LUCÍA

DIRECTOR:

DR. ULISES ÁLVAREZ

Quito, Julio del 2011

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Ana Lucía Rosero Cambi.

Quito, 3 de mayo del 2011

Ana Lucía Rosero Cambi

C.I. 171847450 – 3

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Srta. Ana Lucía Rosero Cambi, bajo mi supervisión.

Quito, 3 de mayo del 2011

Dr. Ulises Álvarez
DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

*“Perece el justo, pero no hay quien piense en ello.
Los piadosos mueren,
pero no hay quien comprenda
que por la maldad es quitado el justo;
pero él entrará en la paz.
Descansarán en sus lechos
todos los que andan delante de Dios.”
(Isaías 57:1-2)*

A mi amado padre, quien por la voluntad perfecta de Dios
ya no está junto a mí...
Su amor y su lucha constante ahora son mi ejemplo a seguir.

Con eterno amor:

Su hija

AGRADECIMIENTOS

*“No temas, porque yo estoy contigo;
no desmayes, porque yo soy tu Dios que te esfuerzo;
siempre te ayudaré,
siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia.”
(Isaías 41:10)*

Gracias A Dios, mi creador, mi refugio y mi fortaleza. Quien llena mi vida de gozo y bendiciones.

Gracias a mi Tío querido, quien con esfuerzo y esmero dio lo mejor de sí para darme la educación y sobre todo el ejemplo de perseverancia y superación.

Gracias a mis padres, por su amor y comprensión sin condiciones ni medida, por su esfuerzo y tenacidad para formar a la persona que hoy en día soy. En todo momento los llevo conmigo.

Gracias a mis hermanos, Santiago y Rafael, quienes soportaron mis momentos de mal humor pero siempre me brindaron su silenciosa compañía y apoyo. Sé que cuento con ellos siempre.

Gracias a mi tutor, por su tiempo, su disposición, sus vastos conocimientos y opiniones que me guiaron en este largo caminar.

Gracias a mis amigas, principalmente a Alexandra Loroña y Paola López que siempre tuvieron tiempo para levantarme los ánimos con palabras de aliento, una sonrisa y un abrazo oportuno. Gracias porque nunca dudaron de mí.

Gracias a mis hermanos en Cristo, por sus oraciones, sus bendiciones, sus consejos, su tiempo y su ejemplo. Más que mis hermanos son mis amigos.

ÍNDICE

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO 1	1
1. EL CONTROL INTERNO, LAS ADQUISICIONES Y LAS IMPORTACIONES	1
1.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1
1.1.1. DEFINICIÓN	1
1.1.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	4
1.1.2.1. Objetivos de las Operaciones	4
1.1.2.2. Objetivos relacionados con la información financiera	5
1.1.2.3. Objetivos de Cumplimiento	6
1.1.2.4. Interrelaciones de los tres tipos de objetivos	6
1.1.3. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	7
1.1.3.1. Relación Costo/Beneficio	8
1.1.3.2. Juicio	8
1.1.3.3. Colusión	8
1.1.3.4. Elusión de los controles por la dirección	8
1.1.3.5. Disfunciones del sistema	9
1.1.3.6. Tareas Ordinarias	9
1.1.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	9
1.1.4.1. Ambiente de control	10
1.1.4.2. Evaluación de los riesgos	14
1.1.4.3. Actividades de control	20
1.1.4.4. Información y Comunicación	22
1.1.4.5. Supervisión o Monitoreo	25
1.1.4.6. Relación entre los componentes de control interno	28
1.1.5. CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS	29
1.1.5.1. Controles Generales	29
1.1.5.2. Controles Específicos	29

1.1.5.3	Control Administrativo	29
1.1.5.4	Control Contable	30
1.1.6.	PRINCIPIOS Y NORMATIVAS DEL CONTROL INTERNO	31
1.1.6.1	División del trabajo	31
1.1.6.2	Fijación de responsabilidad	32
1.1.6.3	Cargo y Descargo	32
1.1.6.4	Rotación de puestos	32
1.1.7.	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	32
1.1.7.1	Métodos de evaluación	33
1.1.7.2	Técnicas de evaluación	35
1.1.8.	LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	36
1.1.8.1	Tipos de prueba de cumplimiento	38
1.1.8.2	Desviaciones de cumplimiento	38
1.1.9	EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORIA	39
1.1.10.	EL INFORME COSO	39
1.1.10.1	Presentación del informe coso	41
1.2.	LAS ADQUISICIONES	42
1.2.1	IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE ADQUISICIONES	42
1.2.2	LAS ADQUISICIONES Y LAS EMPRESAS	43
1.2.3	OBJETIVOS DEL ÁREA DE ADQUISICIONES	44
1.2.4.	TIPOS DE ADQUISICIONES EMPRESARIALES	44
1.2.4.1	Adquisiciones Locales	45
1.2.4.2	Adquisiciones Internacionales o Importaciones	45
1.2.5.	INFLUENCIAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES	46
1.2.5.1	Factores Externos	46
1.2.5.2	Factores Internos	46
1.2.6	¿CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN?	47
1.2.7	POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE ADQUISICIONES EN LOS ORGANIGRAMAS	49
1.3.	LAS IMPORTACIONES	50
1.3.1.	TIPOS DE IMPORTACIONES	51
1.3.1.1	Régimen común	51
1.3.1.2	Regímenes especiales	52
1.3.1.3	Régimen particular	52
1.3.2	VENTAJAS DE LA IMPORTACIÓN	52
1.3.3.	VÍAS EN LA IMPORTACIÓN	53
1.3.3.1	Importación Vía Aérea	53
1.3.3.2	Importación Vía Marítima	54
1.3.3.3	Importación Vía Terrestre	54
1.3.4	TERRITORIO ADUANERO	54

1.3.5.	INCOTERMS	55
1.3.5.1	Categorización de los Incoterms	57
1.3.6	PROCESO DE IMPORTACIÓN	58
	CAPÍTULO 2	60
2.	ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.	60
2.1	ANTECEDENTES	60
2.2	RESEÑA HISTÓRICA	62
2.3	MISIÓN	66
2.4	VISIÓN	67
2.5	OBJETIVOS CORPORATIVOS	67
2.6	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA	68
2.7.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	69
2.7.1.	MACRO AMBIENTE	69
2.7.1.1	Ambiente Geográfico	69
2.7.1.2	Ambiente Social	71
2.7.1.3	Ambiente Político	72
2.7.1.4	Ambiente Tributario	73
2.7.1.5	Ambiente Legal	74
2.7.2.	MICRO AMBIENTE	76
2.7.2.1	Proveedores	76
2.7.2.2	Clientes	77
2.7.2.3	Competidores	78
2.7.2.4	Capacidad de Mercado	78
2.8.	SINTESIS FODA	80
2.8.1	FORTALEZAS	80
2.8.2	OPORTUNIDADES	81
2.8.3	DEBILIDADES	82
2.8.4	AMENAZAS	83
2.9.	EL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES	83
2.9.1	SITUACIÓN ACTUAL	83
2.9.2	DEFICIENCIAS	84
	CAPÍTULO 3	86
3.	PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES DE ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.	86
3.1.	OBJETIVOS Y ALCANCE	86
3.1.1	OBJETIVO GENERAL	86
3.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICO	86
3.1.3	ALCANCE	87

3.2.	LA DOCTRINA DE OPERACIÓN DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES	87
3.2.1.	COSTOS DEL PROCESO DE ADQUISICIONES	87
3.2.1.1	Costo del producto	88
3.2.1.2	Costos de adquisición	88
3.2.1.3	Costos de manejo de inventarios	88
3.2.1.4	Costos por falta de existencia	88
3.3.	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES DE “ENERGY & PALMA ENERGOPALMA S.A.”	89
3.3.1	FORMATO DEL CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO	89
3.3.2.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	99
3.3.2.1	Matriz de Resultados	99
3.3.2.2	Relación entre Nivel de Riesgo y Nivel de Confianza	99
3.4.	PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO	105
3.4.1.	PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES	105
3.4.1.1	Ética	105
3.4.1.2	Conflicto de Intereses	105
3.4.1.3	Separación de Funciones	107
3.4.1.4	Búsqueda de Ahorros	107
3.4.1.5	Buen trato al proveedor	108
3.4.2	ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES	109
3.4.3.	FUNCIONES DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES	110
3.4.3.1	Jefe de Adquisiciones e Importaciones	110
3.4.3.2	Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	111
3.4.3.3	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	111
3.4.4.	PROCESO GENERAL DE ADQUISICIONES	112
3.4.4.1	Planificación de las compras	113
3.4.4.2	Análisis de las necesidades	118
3.4.4.3	Solicitud de ofertas	119
3.4.4.4	Evaluación de las ofertas recibidas y selección del proveedor	121
3.4.4.5	Gestión de compra	121
3.4.4.6	Recepción del pedido	122
3.4.4.7	Seguimiento y monitoreo de la compra	122
3.4.5	POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES	123
	Proceso de Adquisiciones Locales	124
	Proceso de Importaciones	135
	Proceso de Recepción de Bienes	152

	Proceso de Entrega de Bienes	158
	Proceso de Pago a Proveedores	163
3.4.6.	INDICADORES DE GESTIÓN	169
3.4.6.1	Principales indicadores de gestión	170
3.4.6.2	Aplicación de los Indicadores de Gestión	172
	CAPÍTULO 4	173
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	173
4.1	CONCLUSIONES	173
4.2	RECOMENDACIONES	175
	BIBLIOGRAFÍA	177
	NETGRAFÍA	181
	ANEXOS	182

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO N° 1: Componentes del Sistema de Control Interno	10
GRAFICO N° 2: Objetivos en la Evaluación del Riesgo	16
GRAFICO N° 3: Tipos de Controles	21
GRAFICO N° 4: Componentes del Control Interno	28
GRÁFICO N° 5: Proceso General de Importaciones	59
GRÁFICO N° 6: Palma Aceitera	60
GRÁFICO N° 7: Fruto de Palma Aceitera	61
GRÁFICO N° 8: Superficies sembradas con Palma Africana en el Ecuador	63
GRÁFICO N° 9: Organigrama Estructural de “Energy & Palma Energypalma S.A.”	68
GRÁFICO N° 10: Mapa de San Lorenzo – Esmeraldas - Ecuador	69
GRÁFICO N° 11: Fotografía de San Lorenzo – Esmeraldas - Ecuador	70
GRÁFICO N° 12: Compras 2010 por Proveedor de “Energy & Palma S.A.”	77
GRÁFICO N° 13: Ventas 2010 por Cliente de “Energy & Palma S.A.”	78
GRÁFICO N° 14: Producción de Palma Africana en el Ecuador	79
GRAFICO N° 15: Organigrama del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.”	109
GRAFICO N° 16: Etapas del Proceso General de Adquisiciones	112
GRAFICO N° 17: Etapas de la Planificación de Compras	115

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Superficies sembradas con Palma Africana en el Ecuador	63
CUADRO N° 2: Inversión en la Siembra de Palma Africana en el Ecuador	65
CUADRO N° 3: Compras 2010 por Proveedor de “Energy & Palma S.A.”	76
CUADRO N° 4: Ventas 2010 por Cliente de “Energy & Palma S.A.”	77
CUADRO N° 5: Producción y Excedentes de Palma Africana en el Ecuador	79
CUADRO N° 6: Relación entre el Nivel de Riesgo y Confianza	100

INTRODUCCIÓN

La presente investigación plantea el Diseño de una Metodología de Control Interno para el Área de Adquisiciones e Importaciones de una empresa Agroindustrial. Caso: “Energy & Palma Energypalma S.A.”, con la finalidad de proporcionar herramientas y procedimientos que permitan gestionar de manera eficiente en el Área de Adquisiciones e Importaciones y así proporcione beneficios cuantitativos y cualitativos a la compañía.

La investigación fue desarrollada en la empresa agroindustrial “Energy & Palma Energypalma S.A.”, específicamente en el Área de Adquisiciones e Importaciones y está estructurada en cuatro capítulos.

El capítulo 1 comprende el estudio de las generalidades del Sistema de Control Interno, Compras e Importaciones en forma global. Con respecto al sistema de control interno diremos que comprende controles administrativos y contables, que definen los procedimientos y lineamientos a aplicar en las diferentes áreas de una organización.

Al analizar el creciente desarrollo de las Compras a nivel empresarial se pudo concienciar en el nivel de importancia de esta área dentro de una organización ya que se constituye el eje fundamental del sistema de producción, ya que genera el flujo de materiales que alimentan y soportan dicho proceso.

También se desarrollo el estudio de las Importaciones y su entorno, pudiéndose evidenciar la amplitud del tema y las diversas complicaciones que podrían surgir por la falta de conocimiento del tema.

En el capítulo 2 se desarrolla el estudio de la empresa a la cual se propone el Diseño de la Metodología de Control Interno para su Área de Adquisiciones e Importaciones.

Se podrá observar los antecedentes y reseña histórica de “Energy & Palma Energypalma S.A.”, su diagnóstico situacional en el sector en el que se desarrolla que es el Palmicultor, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante el análisis FODA que se efectuó y un análisis de la situación actual del Área de Adquisiciones e Importaciones en la compañía.

El capítulo 3 contiene la propuesta de una Metodología de Control Interno para el Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.” previo la evaluación del control interno que en la actualidad se maneja en la mencionada área.

La presente propuesta se recomienda sea adoptada por la administración de “Energy & Palma Energypalma S.A.”, para que la gestión de cada actividad sea realizada de tal manera que se logre alcanzar los objetivos propuestos.

Este trabajo investigativo es la respuesta a los requerimientos del grupo de los Directivos, quienes vieron la necesidad de un sistema de control interno, a raíz de los problemas que empezaron a surgir por las falencias y demoras del Área de Adquisiciones e Importaciones. Dichas falencias y demoras causaron un impacto notable en las demás áreas de la compañía y a su vez en la consecución de los objetivos corporativos.

Al finalizar la investigación, en el capítulo 4, se plantean las conclusiones a las que se pudo llegar a través del desarrollo de la misma, así como a la determinación de recomendaciones que mejorarían significativamente la gestión del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.”.

CAPÍTULO 1

1. EL CONTROL INTERNO, LAS ADQUISICIONES Y LAS IMPORTACIONES

1.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

El presente estudio tiene como objetivo principal ayudar a la dirección de las empresas agroindustriales y de otras empresas a mejorar el control de las actividades de sus diferentes áreas. Sin embargo, el término "control interno" no tiene el mismo significado para todo el mundo y la amplia variedad de términos y significados con que se utiliza dificulta que se logre una comprensión común del control interno. Por tanto, se pretende lograr la integración de diversos conceptos de control interno dentro de un marco en el que se pueda establecer una definición común e identificar los componentes de control.

Tal marco está pensado para dar cavidad a la mayoría de los puntos de vista y proporcionar un punto de partida para la evaluación del sistema de control interno.

1.1.1 DEFINICIÓN

Hasta la fecha, la expresión "control interno" carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos quienes investigan el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: "control interno" (la más amplia o utilizada), "comprobación interior" o "comprobación interna y control".

Por tanto, revisaremos las definiciones más significativas sobre el tema, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras, donde detallamos a continuación una recopilación de las mismas.

“El sistema de control interno es un proceso efectuado por la junta directiva, la gerencia y el resto del personal de una entidad, con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- 1) Efectividad y eficiencia de las operaciones;
- 2) Confiabilidad de la información financiera;
- 3) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables;
- 4) Salvaguarda de los recursos.”¹

“El control interno es el proceso ejecutado por todos los niveles jerárquicos y el personal de una organización para asegurar en forma razonable la ejecución de sus operaciones en forma eficiente y efectiva, la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la protección de los activos, y el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.”²

“El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión contable y administrativa de la empresa.”³

“En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y

1 www.kpmg.com.pa/Publications/archive/estrategia9/haydee.htm Tema: Requisitos para un sistema de control interno eficiente.

2 Marco Integrado para Latinoamérica (MICIL), Pág. 19

3 www.ecuadorimpuestos.com/content/view/74/30/

la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.”⁴

“Un sistema de Control Interno deberá ser planeado y nunca será consecuencia de la casualidad, es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcione coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar, con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas, etc.; en fin debe, coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado; previniendo y dificultando operaciones no autorizadas, errores y fraudes.”⁵

A efectos de este trabajo, basándonos en las definiciones mencionadas se puede concluir, de manera general, que el control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias. Tomando en cuenta que todos los integrantes de la organización, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total.

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.⁶

También es importante diferenciar entre un sistema de control interno contable y un sistema de control interno administrativo. El control interno contable comprende el plan de organización de todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los

⁴ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

⁵ CAPOTE CORDOVÉS, G., Auditoría y Control, No.1, Artículo El Control Interno y el Control, 2000.

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

activos y la fiabilidad de los registros y sistemas contables. Este control contable no sólo se refiere a normas de control con fundamento puro contable sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando a la situación financiera o al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registro. Mientras que el control interno administrativo se relaciona con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección.

1.1.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Con la aplicación adecuada de un control interno se busca encontrar la mejora en los siguientes ámbitos agrupados en tres puntos relevantes:

1.1.2.1 Objetivos de las Operaciones

Estos objetivos se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones de la entidad. Son la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objeto social. Siendo de este modo la parte más importante de todo el proceso de establecimiento de las estrategias y de la asignación de los recursos disponibles. Por ello es de suma importancia que los objetivos sean coherentes y realistas debido a que constituyen elementos de gestión y no de control interno, a pesar de ser una base previa para el mismo. Este grupo de objetivos es peculiar para cada entidad, no así los dos grupos restantes que, con algunos cambios, son aplicables a todas las entidades.

El logro de los objetivos operacionales no siempre está bajo el control de la entidad. El control interno no es capaz de prevenir algunos sucesos externos que pueden evitar el alcance de metas operativas, pero puede aportar un nivel razonable de seguridad de que la administración esté informada en el momento preciso del nivel de avance en la consecución de dichos objetivos. El Informe COSO⁷ ha trasladado la salvaguarda de los

⁷ El informe COSO, es resultado de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

activos a los objetivos operativos, dentro del contexto de mayor amplitud en la definición del control interno.

1.1.2.2 Objetivos relacionados con la Información Financiera.

Estos se enmarcan en la preparación y publicación de estados financieros confiables, cuyo factor es de suma importancia en las relaciones con el exterior, además de ser un importante elemento de la gestión interna, es por ello que una información financiera confiable es un objetivo importante a cumplir.

Para que los estados financieros sean confiables, estos deben cumplir los siguientes requisitos:

- Tener principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Poseer información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- Presentar los hechos económicos de forma tal que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

De tal manera que las aseveraciones más relevantes que subyacen detrás de los estados financieros son:

- **Existencia:** Los activos y pasivos existen a la fecha del balance y las transacciones contabilizadas han ocurrido realmente durante un período determinado.
- **Totalidad:** Todas las transacciones y acontecimientos ocurridos durante un período determinado han sido efectivamente reflejadas en los registros contables.
- **Derechos y obligaciones:** Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones de la entidad.

- **Valoración:** El importe de los activos y pasivos y el de los ingresos ha sido determinado con criterios adecuados de conformidad con principios contables generalmente aceptados.
- **Presentación:** La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente clasificada.

1.1.2.3 Objetivos de Cumplimiento

Se refieren al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos. Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco de la legalidad y los reglamentos que regulan los aspectos de las relaciones sociales. El no cumplimiento de los mismos puede ocasionar problemas y puede afectar su prestigio. Cada entidad debe establecer sus propios objetivos de cumplimiento dentro de los cuales moverse.

Un grupo de objetivos de especial interés es el referido a “la salvaguarda de los activos”, que se incluye dentro de los objetivos de tipo operativo, dentro de los cuales está presente la utilización eficiente de los recursos evitando ineficacias, pérdidas o malversaciones. Ellos pueden relacionarse con objetivos de cumplimiento o con objetivos relativos a la información financiera. El control interno debe conseguir que exista un nivel apropiado de información sobre la consecución de los objetivos operativos.

1.1.2.4 Interrelaciones de los Tres Tipos de Objetivos

Las categorías anteriores se solapan, un objetivo puede pertenecer a más de una categoría. La consecución de unos objetivos puede estar condicionada a la consecución de otros, pero en todo caso debe existir una estructuración coherente de objetivos, clasificándolos por su importancia y reconociendo las interrelaciones y derivaciones de ellos.⁸

⁸ www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial

En base a lo dicho precedentemente podemos sintetizar, de manera específica, en los siguientes objetivos:

1. “Asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente del negocio,
2. Adhesión a las políticas de administración,
3. La salvaguarda de activos,
4. La prevención y detección de fraude y error,
5. La precisión e integridad de los registros contables; y,
6. La oportuna preparación de información financiera confiable.”⁹

Además de los objetivos anteriormente contemplados podemos incluir un objetivo muy importante que es el establecimiento y facilitación de mecanismos que contribuyan al cumplimiento del entorno legal.¹⁰

1.1.3. LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno, por muy bueno que sea en su diseño y funcionamiento, es capaz de proporcionar a la administración una seguridad razonable más no absoluta respecto de la consecución de los objetivos de la empresa. La posibilidad de conseguir dichos objetivos está afectada por las limitaciones inherentes de todo sistema de control.

Se considera como limitaciones del control interno a todos aquellos eventos que dificultan o entorpecen la efectividad de los diferentes procesos o mecanismos que hacen parte del sistema mismo.

Entre las diversas limitaciones podemos destacar los siguientes:

⁹ NEA 10. Tomo III, Editorial Corporación de Estudios y Publicación, p. 104

¹⁰ www.pymesetb.com/faqsauditoria.asp

1.1.3.1 Relación Costo/Beneficio

Este es un requerimiento muy usual de la administración, de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven de él.¹¹ Esto sucede porque debemos tener presente que los recursos siempre son escasos. Por tanto, a la hora de decidir si se ha de implementar un determinado control, se considerarán tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la entidad, junto a los costos correspondientes a la implementación del nuevo control.

1.1.3.2 Juicio

La eficacia del control interno siempre se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones ya que estas decisiones se tienen que tomar basadas en el juicio humano, dentro de límites temporales, en base a la información disponible y bajo la presión diaria del negocio, por descuido, por la falta de comprensión de las instrucciones, por distracción y/o por fatiga.

1.1.3.3 Colusión

Es la posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión o, dicho de otra forma, la confabulación de dos o más miembros de la administración o de un empleado con partes externas que actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto con el fin de provocar fallos en los datos financieros y otras informaciones de gestión que pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control.

1.1.3.4 Elusión de los controles por la dirección

La elusión de los controles por la dirección quiere decir la omisión de políticas o procedimientos establecidos con finalidades ilegítimas, con ánimo de lucro personal o para mejorar la presentación de la situación financiera o para disimular el

¹¹ NEA 10. Tomo III, Editorial Corporación de Estudios y Publicación, p. 106

incumplimiento de obligaciones legales. Dentro de este punto también se encuentra el abuso de responsabilidad de quién ejerce un control interno.

1.1.3.5 Disfunciones del sistema

A pesar de estar bien diseñados, los controles internos pueden fallar debido a cambios en condiciones. Por ejemplo, que se hayan efectuado cambios en el sistema antes de formar al personal para que sepa reaccionar adecuadamente ante indicios de un funcionamiento incorrecto del mismo.¹²

1.1.3.6 Tareas Ordinarias

Los sistemas de control interno deben establecerse bajo las operaciones repetitivas, sin embargo, en cuanto a las tareas extraordinarias existe una alta posibilidad que el sistema no sepa responder.

1.1.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos. Tales componentes son:

- a.** Ambiente de Control
- b.** Evaluación de riesgos
- c.** Actividades de Control
- d.** Información y comunicación
- e.** Supervisión y seguimiento.

¹² COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2007

Rodrigo Estupiñan nos dice que: El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conformen un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

GRÁFICO N° 1: Componentes del Sistema de Control Interno

Componentes del sistema de control interno



Fuente: Estupiñan Gaitán Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006

Debido a que estos componentes forman un sistema integrado, las fortalezas en un área pueden compensar las debilidades en otra, proporcionando un nivel apropiado de control para los riesgos a que se enfrente la organización. A continuación analizamos con mayor detalle los cinco componentes de control interno.

1.1.4.1 Ambiente de Control

Al Ambiente de Control también se lo conoce con el nombre de Entorno de Control o Control Circundante y se define como el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son, por lo tanto, determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es el andamiaje de todos los demás elementos y

de allí deviene su trascendencia ya que aporta disciplina y estructura. Este componente marca las pautas de comportamiento en una organización puesto que tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y las actividades de supervisión. Esta influencia se extiende no sólo sobre el diseño de los sistemas sino también sobre su funcionamiento diario.

Tanto los antecedentes como la cultura de la organización inciden sobre el entorno del control. Ambos inciden en el nivel de conciencia del personal respecto al control. Las entidades sometidas a un control eficaz se esfuerzan por tener personal competente, inculcan en toda la organización un sentido de integridad y concienciación sobre el control e implantan una actitud positiva al nivel más alto de la organización. En este sentido establecen políticas y procedimientos adecuados, a menudo con un código de conducta escrito, haciendo hincapié en los valores compartidos y el trabajo en equipo para conseguir los objetivos corporativos. “La calidad del ambiente de control es una clara señal de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.”¹³

Factores del Ambiente de Control

- ✓ **Integridad y Valores Éticos.** Tiene como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento. Debido a que la buena reputación de una entidad es sumamente valiosa, las normas de comportamiento deben ir más allá que un mero respeto a la ley.

La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Tal como lo estableció la Comisión Treadway “un clima ético vigoroso dentro de la empresa, y a todos los niveles de la misma, es esencial para el bienestar de la organización, de todos sus

¹³ TÉLLO TREJO Benjamín Rolando, Auditoría: un enfoque práctico, Cengage Learning Editores, México, 2008, pag. 188

componentes y del público en general. Un clima así contribuye de forma significativa a la eficiencia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa y permite influir sobre los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.”¹⁴

- ✓ **Compromiso de Competencia Profesional.** El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo. Suele ser función de la dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. Suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el coste.

- ✓ **Junta Directiva, Consejo de Administración y/o Auditoría.** Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúan con los auditores internos y externos.

El objetivo de estos órganos es reforzar el sistema de control interno, contribuir positivamente al ambiente de control y garantizar la eficiencia del control interno.

- ✓ **Filosofía administrativa y Estilo de Operación.** Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros.

¹⁴ Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987.

“Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o el comité de auditoría con respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia, y el acierto de sus acciones”¹⁵

Otros factores son la actitud adoptada en la presentación de la información financiera, la selección de las alternativas disponibles respecto a los principios de contabilidad aplicables, la prudencia con que se obtienen estimaciones contables y las actitudes hacia las funciones informáticas y contables, así como hacia el personal.

- ✓ **Estructura Organizativa.** Comprende el plan de organización, los reglamentos y los manuales de procedimientos. Al hablar de estructura organizativa diremos que esta proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa.

Las actividades pueden referirse a lo que a veces se denomina la cadena de valor: es decir, la recepción, la producción de bienes o servicios, actividades de envío, comercialización y venta. Puede haber funciones de apoyo a las anteriores relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo tecnológico.¹⁶

La estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de las áreas claves de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas. También se definen las vías adecuadas de comunicación.

- ✓ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad.** Este factor de control interno incluye tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las

¹⁵ MANTILLA, Alberto, Op. Cit., Pág. 32

¹⁶ PORTER Michael E., Competitive Advantage (New York, Free Press, 1985)

políticas de autorización. Se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo, a utilizar su iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas y establece límites de autoridad.

Asimismo, trata de las políticas que describen las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

- ✓ **Políticas y prácticas de Recursos Humanos.** Se refiere a la conducción y tratamiento del personal de la entidad que debe ser justo y equitativo, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia.

La dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos; selección, al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad; inducción, al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo; capacitación, al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades; rotación y promoción, al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores; sanción, al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado.¹⁷

1.1.4.2 Evaluación de los Riesgos

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí.

¹⁷ http://www.wikilearning.com/monografia/del_control_interno_a_la_economia_empresarial-componentes_del_control_interno_

La evaluación del riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser gestionados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las entidades. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes como manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto de la entidad (internos y externos) como de la actividad.

- **Objetivos.-** La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo.

La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.¹⁸

Estos objetivos varían en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.

¹⁸ ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006

- ❖ **Objetivos de Cumplimiento.-** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración. Depende de factores externos y tienden a ser parecidos en todas las entidades.
- ❖ **Objetivos de Operación.-** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización. Están relacionados con la consecución del objeto social, que es la razón de ser de una empresa.
- ❖ **Objetivos de la Información Financiera.-** Se refiere a la obtención de información financiera confiable y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. Es común que estos objetivos estén condicionados por requerimientos externos.

GRÁFICO N° 2: Objetivos en la Evaluación del Riesgo



Fuente: Estupiñan Gaitán Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006

- **Riesgos.-** Los riesgos no incluyen factores internos únicamente sino también externos. La identificación y análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

- **Identificación de los Riesgos.-** La identificación del riesgo es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no analizar su evolución a partir de un análisis anterior.¹⁹

Un dominio o punto clave de la entidad puede ser:

- ❖ Un proceso que es crítico para su supervivencia.
- ❖ Una o varias actividades que sean responsables de parte de prestaciones importantes de servicios a la ciudadanía.
- ❖ Un área que está sujeta a leyes, decretos o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas penas por incumplimiento.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A continuación se exponen algunos ejemplos de fuentes externas:

- ❖ Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia de la organización.
- ❖ Cambios en las necesidades y expectativas de la población.
- ❖ Modificaciones en la legislación y normas que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos.
- ❖ Alteraciones en el escenario económico financiero que impacten en el presupuesto de la entidad, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, podemos citar:

¹⁹ COOPERS & LYBRAN E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, "Los Nuevos Conceptos del Control Interno", 1era. Edición, Ediciones Diaz de santos S.A., Madrid – España, 1997, Pág. 53

- ❖ La estructura de organización adoptada, dada la existencia de riesgos inherentes típicos, tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado.
- ❖ La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- ❖ La propia naturaleza de las actividades de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel de la entidad, deberá practicarse similar proceso al nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificados en el análisis global de la entidad.

- **Estimación del Riesgo.-** Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.

Una vez identificados los riesgos a nivel de institución y de programa o actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán como mínimo:

- ❖ Una estimación de su frecuencia, o sea, la probabilidad de ocurrencia.
- ❖ Una valoración de la pérdida que podría resultar.

En general, aquellos riesgos cuya concreción esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores, por el contrario, los que se estiman de alta frecuencia deben merecer preferente atención.

- **Detección del Cambio.-** Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos.

Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Por tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al auditor le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Basados en la premisa de que, debido a su impacto potencial, algunos factores deben ser objeto de una atención especial. La medida en que tales circunstancias requieran la atención de la dirección dependerá, evidentemente, de su impacto potencial. Dichos factores serían los siguientes:

- ❖ *Cambios en el entorno operacional.*
- ❖ *Nuevos Empleados.*
- ❖ *Sistemas de información nuevos o modernizados.*
- ❖ *Crecimiento acelerado.*
- ❖ *Nuevas gamas, nuevos productos y nuevas actividades.*
- ❖ *Reestructuraciones internas.*
- ❖ *Actividades en el extranjero.*

- **Técnicas de Evaluación del Riesgo.-** Las técnicas contenidas en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implementar las acciones necesarias, que respondan al criterio costo-beneficio.

Entre estas técnicas podemos mencionar las siguientes:

- ❖ Análisis del GESI (Gubernamentales – Económicas – Sociales – Informáticas o tecnológicas)
- ❖ Análisis del FODA (Fortalezas – Oportunidades – Debilidades – Amenazas)

- ❖ Análisis de vulnerabilidad (Riesgo país, crédito, mercado, auditoría, etc)
- ❖ Análisis estratégico de las cinco fuerzas (Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales)
- ❖ Análisis del perfil de capacidad de la entidad
- ❖ Análisis del manejo de cambio

1.1.4.3 Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplan las directrices de la dirección. Además tienden a asegurar que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se llevan a cabo en cualquier parte de la entidad, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Tipos de Actividades de Control

Son muchas las descripciones sobre los tipos de actividades de control. Las actividades de control pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo relevante es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de recursos propios o de terceros en su poder.

GRÁFICO N° 3: Tipos de Controles

Tipos de controles

Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
Diseñado para detectar hechos indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran • Ejerce una función de vigilancia • Actúan cuando se evaden los preventivos 	Diseñado para prevenir resultados indeseables	<ul style="list-style-type: none"> • Están incorporados en los procesos de forma imperceptible • Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente • Guías que evitan que exista las causas • Impedimento a que algo suceda mal • Más barato. Evita costos de correcciones 	Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable	<ul style="list-style-type: none"> • Es el complemento del detectivo al originar una acción luego de la alarma • Corrigen la evasión o falta de los preventivos • Ayuda a la investigación y corrección de causas • Permite que la alarma se escuche y se remedie el problema • Mucho más costoso. • Implican correcciones y reprocesos.
Detectan la manifestación/ocurrencia de un hecho	<ul style="list-style-type: none"> • No evitan las causas, las personas involucradas • Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos • Mas costosos - pueden implicar correcciones 	Reducen la posibilidad de que se detecte		Corrigen las causas del riesgo que se detectan	

Fuente: Estupiñan Gaitán Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006

A continuación se detallará la variedad de actividades de control sin proponer una clasificación específica.

- ❖ *Análisis efectuados por la dirección.*
- ❖ *Gestión directa de funciones por actividades.*
- ❖ *Proceso de Información.*
- ❖ *Controles físicos.*
- ❖ *Indicadores de rendimiento.*
- ❖ *Segregación de funciones.*

Si no considerara estas actividades las únicas, podríamos considerarlas las más comunes entre múltiples procedimientos, que, aplicados de forma continua, sirven para forzar la adherencia a los planes de acción establecidos y mantener la dirección adecuada hacia el cumplimiento de sus objetivos.

- ✓ **Políticas y Procedimientos.-** Las actividades de control por lo general implican dos elementos: las *políticas* que determinan lo que debería hacerse y, sirviendo

como base para el segundo elemento, *procedimientos* necesarios para llevar a cabo la política.²⁰

- ✓ **Integración con la Valoración de Riesgos.-** En forma conjunta con la valoración de riesgos, la dirección debe identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos. Las acciones identificadas para manejar los riesgos también sirven como centro de atención sobre las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar a asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna.

- ✓ **Evaluación de las Actividades de Control.-** Las actividades de control tienen que evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos.

Algo muy importante a tomar en cuenta al momento de evaluar este componente es identificar si no existe un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la capacidad del sistema de control.²¹

1.1.4.4 Información y Comunicación

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permitan a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de

²⁰ MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia, 2005, Pag. 62.

²¹ <http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/componentes-del-control-interno.htm>

información generan informes que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información, es decir ascendente, descendente y transversal. La dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control. Los empleados deben comprender el papel que deben desempeñar dentro del sistema de control interno, así como la relación existente entre las actividades propias y las de los demás empleados. Así mismo, es necesaria una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, los proveedores, los organismos de control y los accionistas.

- **Información.-** La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados, en tiempo y forma.

Una entidad debe disponer de una corriente, fluida y oportuna información relativa a los acontecimientos internos y externos. De igual manera, debe tener conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

La supervisión del desempeño de la entidad y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura de organización influyen, significativamente, en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

- ❖ **Sistema de Información.-** El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la estrategia, misión, política, objetivos y programa de operaciones de la entidad.

La calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de una entidad como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internas. Aquí se explica en un sentido más amplio por alcanzar también al tratamiento de acontecimientos y hechos externos a la entidad, refiriéndose a la captación y procesamiento oportuno de situaciones referentes a: cambios en la normativa, legal o reglamentaria, que alcance a la entidad, conocer la opinión de los usuarios sobre el servicio que se le proporciona, sus reclamos, inquietudes y sus necesidades emergentes.

- ❖ **Contenido y Flujo de la Información.-** La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. El flujo informativo debe circular en todos los sentidos: ascendente, descendente, horizontal y transversal.
- ❖ **Calidad de la información.-** debe cumplir con los atributos de: contenido apropiado, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad.
- ❖ **Fuentes de Información.-** Se incluyen los clientes, los proveedores y otros que tienen relaciones con la entidad, tales como auditores externos y organismos de control.
- ❖ **Flexibilidad al Cambio.-** Cuando la entidad cambie su estrategia, misión, política, objetivos, programa de trabajo, etc. se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia.
- **Comunicación.-** En todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones

críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros.

1.1.4.5 Supervisión o Monitoreo

En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido, tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan eficiencia.

Como resultado de todo ello, la dirección debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Por tanto, la supervisión o monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, robustecimiento e implementación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la

realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

- ✓ **Evaluaciones Independientes.-** La ventaja de este enfoque es que tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.
- ✓ **Actividades de monitoreo (ongoing).-** Evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia y diseño de la operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesario.

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las actividades continuas hacen referencia a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos entrañan, la competencia y experiencia de quienes los controlan y los resultados de la supervisión continuada.
- Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección y los auditores externos.
- Constituyen todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, prima una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema.
- Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.
- El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados.

La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

1.1.4.6 Relación entre los Componentes de Control Interno

GRÁFICO N° 4: Componentes del Control Interno

Componentes del Control Interno



Fuente: Mantilla Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2005

En resumen diremos que “El *ambiente de control* proporciona una atmósfera en la cual la gente conduce sus actividades y cumple con sus responsabilidades de control. Sirve como fundamento para los otros componentes. Dentro de este ambiente, la administración *valora los riesgos* para la consecución de los objetivos específicos. Las *actividades de control* se implementan para ayudar a asegurar que se están cumpliendo las directivas de la administración para mejorar los riesgos. Mientras tanto, se captura y *comunica* a través de toda la organización la *información* relevante. El proceso total es *monitoreado* y modificado cuando las condiciones lo justifican.”²²

²² MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia, 2005, Pag. 19.

1.1.5 CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS

En un sentido amplio el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como generales y específicos. La clasificación entre controles generales y controles específicos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

1.1.5.1 Controles Generales

Este tipo de controles no tienen un impacto sobre la calidad de las aseveraciones en los estados contables, dado que no se relacionan con la información contable.

1.1.5.2 Controles Específicos

Se relacionan con la información contable y por lo tanto con las aseveraciones de los saldos de los estados contables. Este tipo de controles están desde el origen de la información hasta los saldos finales.

Dicho de otra manera más específica podríamos decir que el Control Interno se clasifica en Administrativo y Contable.

1.1.5.3 Control Administrativo

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen controles tales como análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad.

El control administrativo se establece en el SAS²³-1 de la siguiente manera:

²³ Statements on Auditing Standards o Las Declaraciones de Normas de Auditoría

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones. [SAS,1]

1.1.5.4 Control Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como el sistema de autorizaciones y aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna.

El control contable está descrito también en el SAS Número 1, así:

El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y por consiguiente se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.*
- b) Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.*
- c) el acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.*

d) Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia. [SAS, 1]

1.1.6 PRINCIPIOS Y NORMATIVAS DEL CONTROL INTERNO

Como lo hemos venido planteado, el control interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos debidamente clasificados y coordinados, las medidas tomadas en una entidad para asegurar sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y trabajador, la implantación de las medidas de control interno, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un incremento de la eficiencia económica y la calidad y el resultado positivo de las actividades realizadas por cada entidad.

Para lograr establecer un eficaz sistema de control interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes:

1.1.6.1 División del Trabajo

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas: autorización, aprobación, ejecución y registro.

1.1.6.2 Fijación de Responsabilidad

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

1.1.6.3 Cargo y Descargo

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

1.1.6.4 Rotación de puestos

Limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

1.1.7 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno tiene como primer paso el estudio del mismo, la investigación y análisis del control existente para conocer como es dicho control interno, no solamente en los planes de la dirección sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas, la evaluación es la conclusión a la que se llega, es la estimación del auditor al evaluar los resultados del control interno, si es bueno o defectuoso, es decir, si permite la consecución plena de los objetivos planteados o no, con base en sus conocimientos profesionales, del grado de efectividad que ese control interno suministre.

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos. Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico son el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera.

1.1.7.1 Métodos de Evaluación

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

Para el caso, existen tres métodos para efectuar el estudio y evaluación del control interno

Método de Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el sistema de control interno y una respuesta negativa una debilidad o un aspecto no muy confiable.

Método Descriptivo

Consiste en la explicación, por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos científicos del control interno. Es decir, describe en forma detallada las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

Método Gráfico

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Combinación de Métodos

Cabe señalar que resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos, como: cuestionarios y flujogramas, por los siguientes motivos:

El diagrama facilita la respuesta de algunas de las preguntas del cuestionario. Los auditores externos preparan los cuestionarios con el objeto de que sean aplicables a la generalidad de la compañía que, en ciertas ocasiones, no es aplicable a todas sus partes.

De existir un flujograma del circuito administrativo pertinente, el auditor podría identificar algunas debilidades del sistema susceptibles de mejoramiento. En las situaciones susceptibles de originar recomendaciones a la organización se encuentran: inadecuada programación del trabajo, que es causa de atrasos y demoras; ausencia de información en determinadas áreas; existencia de documentos o registros innecesarios; sistemas inadecuados de costeo; inadecuado diseño de formularios; uso inadecuado de información presupuestaria; informes inadecuados para niveles superiores; entre otros.

1.1.7.2 Técnicas de Evaluación

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener evidencia que fundamente su opinión. Las técnicas más utilizadas al realizar al realizar pruebas de transacciones y saldos son:

Técnicas de verificación ocular

Comparación: La comparación establece la relación que hay entre dos o más conceptos.

Observación: Por medio de ella, el evaluador se cerciora de ciertos hechos y circunstancias.

Revisión Selectiva: Es el examen ocular rápido para separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

Rastreo: Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su procesamiento.

Técnicas de verificación verbal u oral

Indagación: Consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho.

Técnicas de verificación escrita

Análisis: Con más frecuencia el Evaluador aplica la técnica de análisis a varias de las cuentas o los datos de la Entidad sujeta a su examen.

Conciliación: Es poner de acuerdo o hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados o independientes.

Confirmación: Consiste en obtener constatación de una fuente independiente a la Entidad bajo examen y sus registros.

Técnicas de verificación documental

Comprobación: Se basa en el examen para verificar la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc.

Computación: Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que las operaciones matemáticas previamente efectuadas sean correctas.

Técnicas de verificación física

Inspección: Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores son el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

1.1.8 LAS PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO

Las pruebas de cumplimiento son aquellas pruebas que diseña el auditor con el propósito de comprobar la efectividad de un sistema de control, por lo tanto, se deben efectuar pruebas para indicar si el procedimiento de control se está ejecutando y pruebas de que la información sujeta al sistema de control es correcta. Las pruebas de cumplimiento de control se guían generalmente por el procedimiento de control que se comprueba. Dichas

pruebas requieren: a) pruebas de detalle que generalmente se refieren a la inspección de documentos; y, b) pruebas que emplean técnicas de observación e indagación.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proporcionar al auditor una seguridad razonable de que los procedimientos relativos a los controles internos contables están siendo aplicados tal como fueron establecidos. Estas pruebas son necesarias si se va a confiar en los procedimientos descritos. Sin embargo, el auditor puede decidir no confiar en los mismos si ha llegado a la conclusión de que los procedimientos no son satisfactorios para este propósito. El trabajo necesario para comprobar el cumplimiento de los procedimientos descritos es mayor que el trabajo que se realizaría en el caso de no confiar en dichos procedimientos.

La naturaleza de las pruebas de cumplimiento, y su extensión, vienen determinadas por los procedimientos de control interno y la evidencia disponible sobre su cumplimiento. En la práctica las pruebas de cumplimiento están íntimamente ligadas a las pruebas sustantivas, ya que los procedimientos de auditoría suministran evidencia de cumplimiento para ambas pruebas.²⁴

Pruebas Sustantivas.- Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

“Las pruebas de cumplimiento deben aplicarse sobre bases subjetivas o sobre bases estadísticas. El muestreo estadístico puede ser el medio práctico para expresar, en términos cuantitativos el juicio del contador público respecto a la razonabilidad, determinando la magnitud de las pruebas y evaluando su resultado.”²⁵

²⁴ MONTESINOS JULVE Vicente, La Auditoría en España, Universidad de Valencia, pag. 165

²⁵ ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006, pag. 154

1.1.8.1 Tipos de Prueba de Cumplimiento

Existen pruebas de:

- ✓ **Detalles:** Las cuales se refieren a la verificación de constancia de un control realizado por los funcionarios del ente sobre todo atributos como fecha, parte, descripción, etc. contenido en un documento o soporte magnético.

- ✓ **Indagación:** Consiste en preguntar, averiguar o inquirir sobre un hecho.

- ✓ **Observación:** El tipo de prueba que se selecciona depende del control identificado y del objetivo de la prueba. Por lo tanto tomar una muestra para detectar que se registraron los atributos, no descubrirá las omisiones. De tal manera que se tiene que recurrir a la prueba de indagación y observación.

1.1.8.2 Desviaciones de Cumplimiento

Las desviaciones permiten establecer un soporte para determinar si se deposita confianza en los controles internos.

Se entiende por desviación de cumplimiento a todo procedimiento que de acuerdo con las normas establecidas debe efectuarse y no se efectúa.

Tales desvíos se producen por:

- Errores humanos
- Cambio de personal y falta de familiaridad del mismo
- Fluctuaciones temporales en el volumen de transacciones

1.1.9 EL CONTROL INTERNO Y LA AUDITORIA

Como ya lo hemos visto el control interno lo constituyen tareas y funciones inherentes a la propia actividad de la organización, y son aquellas actividades del día a día que tratan de verificar que los procesos se realizan según lo establecido. Son tareas distribuidas, que desarrollan desde los directivos hasta los técnicos y operarios. Hay actividades de control tan sencillas y acotadas como verificar que todas las piezas fabricadas están dentro del umbral permitido, y otras que pueden ser tan difusas como comprobar el grado de aprovechamiento de las acciones formativas. Ligado al control interno deberían aparecer los *indicadores* (tanto estratégicos como tácticos y operativos), como parámetros a evaluar dentro de esas actividades de control interno.

Por otro lado tenemos la auditoría. A diferencia de lo anterior, las auditorías son acciones puntuales y ajenas a los elementos auditados, cuyo objetivo es tratar de identificar el grado de cumplimiento de determinadas normativas y objetivos asociados.

Las auditorías son análisis puntuales, cuyo objetivo es primordialmente emitir un diagnóstico objetivo y neutral sobre el estado del elemento auditado.

La confusión entre ambos conceptos nace de que ambas actividades están encaminadas a la evaluación del elemento controlado o auditado. Sin embargo, la diferencia es que las auditorías buscan más el análisis de estado y la consiguiente identificación de fortalezas y debilidades, mientras que el control interno se centra más en la identificación de tendencias. Además, las primeras son acciones puntuales, mientras que las segundas son continuas.²⁶

1.1.10 EL INFORME COSO

El Informe COSO (Committe Of Sponsoring Organizations), siendo el título formal del mismo "Control Interno - Sistema Integrado", surgió como una respuesta a las

²⁶ <http://secugest.blogspot.com/2006/10/control-interno-y-auditara.html>

inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, funciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. La definición de control que propone, como la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de control a escala internacional. En esencia, todos los informes hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran mucha similitud.

En este informe se plasman los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMISIÓN y la NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING. El grupo estaba constituido por representantes de organizaciones de Estados Unidos:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre CONTROL INTERNO, cuya redacción en inglés fue encomendada a Coopers & Lybrand, una de las casas auditoras más grandes del mundo, y difundidos en habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

Es importante comprender que el Informe COSO introduce un modelo o sistema de Control Interno. Si bien es el más extendido, hay muchos otros modelos de Control Interno por ejemplo, el Informe Turnbull creado por el Institute of Chartered Accountants en Gran Bretaña.

Entre los principales objetivos del Informe COSO tenemos los siguientes:

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.
- Proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

1.1.10.1 Presentación del informe COSO

Este informe tiene cuatro volúmenes:

- ✓ **Resumen Ejecutivo.-** Este plasma una visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido al director ejecutivo y a otros ejecutivos principales, miembros del consejo, legisladores y reguladores.
- ✓ **Estructura Conceptual.-** En este volumen se define el control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.
- ✓ **Información a Partes Externas.-** Es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de sus estados financieros públicos, o que estén contemplando hacerlo.

- ✓ **Herramientas de Evaluación.**- Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.²⁷

1.2. LAS ADQUISICIONES

1.2.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE ADQUISICIONES

Las adquisiciones tienen su origen en la misma naturaleza del hombre, cuando en sus primitivas manifestaciones comerciales desarrolla el primer modelo de intercambio y abastecimiento llamado el trueque, que va madurando y perfeccionando a través de los tiempos hasta llegar a los sofisticados modelos comerciales actuales.

Las compras o adquisiciones, como suelen ser llamadas en algunas organizaciones, se tornan en el elemento fundamental para el desarrollo productivo, ya que se convierten en la fuente de abastecimiento, que finalmente alimenta y soporta el engranaje competitivo de los diferentes productos que más tarde se ofertan en el mercado.

La importancia de la función del área de adquisiciones en las empresas se puede resumir en los siguientes puntos:

- ✓ Las compras aseguran una fuente constante de materiales para nutrir el área productiva de las empresas.
- ✓ Adquisiciones tiene inferencia directa en las funciones de tiempos y movimientos productivos de la organización ya que maneja de manera directa tanto la periodicidad como la cantidad de adquisiciones.
- ✓ Adquisiciones debe controlar al detalle el manejo de los inventarios para que no se tornen en una carga económica para la fijación de precios.
- ✓ Adquisiciones define junto con producción y mercadeo la calidad de los materiales adquiridos para los productos, según las características de la demanda.

²⁷ MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia, 2005, Pag. 9.

- ✓ Adquisiciones influye directamente en el incremento o decremento de las utilidades de la organización, ya que de sus adquisiciones depende la calidad y el tipo de producto que se oferte en el mercado.
- ✓ Asegura el funcionamiento global de la empresa, a través del cumplimiento en las adquisiciones tanto de soporte como de producción.
- ✓ Se torna, en la mayoría de las organizaciones, en el epicentro que centraliza solicitudes y distribuye elementos a los diferentes departamentos o divisiones.

1.2.2 LAS ADQUISICIONES Y LAS EMPRESAS

Una empresa es una entidad de carácter público o privado, formada por la combinación de factores humanos y materiales para el logro de un objetivo determinado con cierta permanencia en el tiempo.²⁸

Dentro de los factores básicos que integran la empresa, se pueden identificar recursos: humano, financiero, físico, tecnológico y de información. Y para asegurar su funcionamiento poseen unos componentes mínimos de acción, denominados departamentos, divisiones, secciones o áreas, que vistas de una forma integrada, garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos siendo estos: Recursos Humanos, Financiero, Administrativo, Comercialización y Producción.

El Departamento de Adquisiciones adquiere un papel fundamental dentro de los procesos productivos de la empresa, conformándose en el eje fundamental del sistema de producción, ya que genera el flujo de materiales que alimentan y soportan dicho proceso.

Las empresas aplican uno de los dos modelos de gestión, en lo que a adquisiciones se refieren: Modelo Centralizado o Modelo Descentralizado, los cuales los estudiaremos a profundidad más adelante.

²⁸ CARTER, Joseph R., Mejoramiento del proceso de Compras, 1994, pag. 4

1.2.3 OBJETIVOS DEL ÁREA DE ADQUISICIONES

El abastecimiento de una organización implica un proceso complejo, en que las decisiones son clave para el funcionamiento de la organización, e involucra los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener un flujo ininterrumpido de materiales y servicios.
- ✓ Mantener el nivel de los stocks en sus niveles más bajos posibles.
- ✓ Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- ✓ Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales.
- ✓ Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
- ✓ Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
- ✓ Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.
- ✓ Mantener una continua búsqueda de nuevos proveedores y fuentes alternas de aprovisionamiento.
- ✓ Estandarizar, en lo posible, los productos y servicios adquiridos.
- ✓ Coadyuvar a que la empresa alcance niveles óptimos de tesorería.
- ✓ Generar información válida y fiable que requieren las demás áreas operativas.

1.2.4 TIPOS DE ADQUISICIONES EMPRESARIALES

Por motivo del presente estudio clasificaremos las adquisiciones en:

- Locales
- Internacionales

1.2.4.1 Adquisiciones Locales

Se puede entender el término local como un área muy pequeña, como una localidad y su cinturón más inmediato, aunque también como una región natural o incluso un departamento, región o estado.

Basados en este concepto diremos que: “Cuando el responsable del Departamento de Compras adquiere bienes o servicios en el país, se entiende que son compras nacionales o domésticas.”²⁹

1.2.4.2 Adquisiciones Internacionales o Importaciones

Existe una marcada diferencia en la forma de actuar entre una compra local y aquella efectuada en el exterior.

Cuando se importan bienes deben contemplarse particularidades vinculadas con el vendedor, el flete, los seguros de cambio y transporte, entre otros. Se debe prestar especial atención a la calidad de los bienes a comprar. También es de tener en cuenta lo relativo a lo de la moneda empleada en la operación, haciendo hincapié en el riesgo que surge desde que el producto se embarca o sale del depósito del proveedor hasta la llegada al país del comprador.

Las compras efectuadas en el exterior se realizan frecuentemente en un volumen más considerable que para las compras locales, para abaratar los costes de mercadería, fletes, etc. También, suele tratarse de bienes de elevado precio y por tal motivo las precauciones a tomar deben ser más estrictas. (Klein, Miguel J. 1994)

²⁹ MERCADO Salvador, Compras: Principios y Aplicaciones, Grupo Noriega Editores, México, 2004, pag. 16

1.2.5. INFLUENCIAS EN EL PROCESO DE ADQUISICIONES

Existen variables ambientales internas y externas que de una manera u otra afectan el proceso de adquisiciones empresariales. Las externas están fuera del ámbito de acción de las empresas, por lo tanto no son susceptibles a algún grado de manejo o de control y se toman en el marco referencial de la actuación de la empresa. Las internas, aunque se encuentran en el contexto empresarial algunas (interpersonales e individuales) no se pueden manejar en su totalidad, ya que son particulares de los seres humanos y se manifiestan como un reflejo directo de las acciones y decisiones tomadas por terceros.

A continuación mencionaremos tanto los factores externos como internos:

1.2.5.1 Factores Externos

- Variables Ambientales
 - Demanda
 - Regulaciones Económicas
 - Marco Legal
 - Tecnología
 - Política
 - Marco Social
 - Competencia
 - Cultura

1.2.5.2 Factores Internos

- Variables Empresariales
 - Políticas
 - Objetivos
 - Procedimientos

- Cultura Empresarial
- Estructura
- Sistemas
- Modelo

➤ Variables Interpersonales

- Autoridad
- Condiciones Laborales
- Empatía
- Comunicación
- Educación
- Posición en el empleo

➤ Variables Individuales

- Personalidad
- Edad
- Principios
- Valores
- Área Afectiva

1.2.6 ¿CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN?

Si analizamos las últimas décadas de historia empresarial observaremos como muchas organizaciones han utilizado alternativamente la centralización y la descentralización y esta alternancia en el modelo óptimo de gestión no se ha producido solo en el área de Adquisiciones sino también en otras disciplinas empresariales susceptibles de ser administradas según alguna de las dos aproximaciones.

Podemos observar periodos en que las empresas han tenido muy claramente a modelos centralizados y otros en que se ha producido justamente el efecto contrario, siempre con

defensas vehementes de la solución elegida. Además, parece que la decisión de centralizar o descentralizar es bastante uniforme entre empresas o incluso entre sectores. Todos parecen decidir al mismo tiempo que es bueno centralizar o descentralizar.

Veamos cuál es la secuencia de razonamiento que lleva a organizaciones empresariales a adoptar modelos de gestión centralizada o descentralizada en alguna o algunas de sus funciones. Esto es obviamente una simplificación ya hay muchos matices que tienen que ver con el tipo de negocio y la estructura de sus mercados pero parece que hay ciertas pautas generales en la justificación que desde los altos niveles directivos se hace de la elección de uno de los dos modelos:

Asociamos **centralización** a control y a eficiencia en el uso de los recursos. Así, parece que a través de un órgano centralizado somos capaces de adquirir cotas de control que aparentemente no se podrían alcanzar con la función desplegada y, además, justificamos la decisión centralizadora con el uso más eficiente de los recursos humanos y materiales.

En contraposición, asociamos **descentralización** a agilidad. Parece que una función empresarial descentralizada es capaz de adaptarse de forma rápida a los cambios que se producen en el mercado. Con funciones descentralizadas somos capaces de acercar los órganos que deben tomar la decisión (funciones desplegadas) al origen de los cambios (el mercado) con el objeto de que las decisiones sean rápidas y ajustadas a la realidad.

Siendo esta la justificación tradicional que se da para centralizar o descentralizar parece que el modelo elegido depende de la combinación entre control, eficiencia y agilidad que la empresa necesita en cada momento y que esta decisión está fuertemente condicionada por las circunstancias del entorno de la forma de mercados más o menos duros. Esta sería también la explicación de que existan corrientes centralizadoras o descentralizadoras. Da la sensación de que centralizamos cuando defendemos la posición en momentos duros y descentralizamos cuando necesitamos agilidad para gestionar la expansión.

En cualquier caso parece que la decisión de centralizar/descentralizar se apoya fuertemente en los factores exógenos o externos más que en los factores endógenos o internos.

Como se dijo en un principio, es frecuente la justificación de un esquema centralizado en Adquisiciones porque permite explotar al máximo las sinergias y garantiza un adecuado control. Sin embargo, si con centralización hacemos referencia a la agrupación de un equipo de profesionales en una ubicación física y que éste realice su labor sobre varias unidades productivas repartidas por un territorio, entonces la centralización así entendida no tiene por qué ser un mecanismo efectivo de explotación de sinergias ni tampoco necesariamente un buen mecanismo de control.

1.2.7 POSICIONAMIENTO DEL ÁREA DE ADQUISICIONES EN LOS ORGANIGRAMAS

Para comenzar citaremos la definición de Compras según el Ing. Antonio Ariza Matiola quién asevera que **Compras** es el proceso en que se decide a quién se va a comprar y bajo qué condiciones. Este concepto tiene connotaciones claramente comerciales en la medida en que se refiere a la negociación de condiciones con terceros.

Si hay una función que pueda adoptar configuraciones distintas así como posiciones diferentes en el organigrama esa es el área de Adquisiciones. Cuando nos hablan de Recursos Humanos, Administración, Finanzas o Producción se puede, con un elevado grado de certeza, intuir cuales son las competencias reales de dichas áreas en casi cualquier empresa. Las diferencias son, en muchos casos, cuestiones de matiz que dependen del negocio en que la empresa en cuestión opera. En el área motivo del presente estudio es algo más confuso.

Este “vector de confusión” tiene tres dimensiones:

- **Denominación de la Función:** Ya de entrada se produce cierta confusión con la terminología que hace que el nombre de ésta función en las empresas sea muy variado e incluya en animada combinación términos como Compras, Aprovisionamiento, Logística, Contrataciones, Adquisiciones, Gestión de Materiales, etc.
- **Acotación de Responsabilidades:** Es frecuente que empresas que operan en el mismo sector denominen a la función de formas muy diferentes haciendo lo mismo o, lo que es peor, llamándose exactamente de la misma forma realmente tengan funciones, responsabilidades y competencias bien diferentes.
- **Posición en los Organigramas:** La función de Adquisiciones no se considera en muchos casos como troncales al negocio e implicada en la cadena de valor y queda subordinada a otras áreas. Es por este motivo que es frecuente ver Adquisiciones encuadrada en Finanzas, Producción o Comercial.

Se trata, en definitiva, de la aplicación sistemática de metodología de adquisiciones (especificación de necesidades, prospección de mercados, petición de ofertas, revisión, negociación y adjudicación) a categorías donde las rutinas de compra eran tradicionalmente “artesanales” por utilizar un calificativo más o menos aséptico. Es muy probable que nos sorprenda la dimensión de la potencia oculta de Adquisiciones, las amplias posibilidades de reducción de proveedores y el costo de administrarlos, así como los ahorros potenciales producto de una adecuada gestión.

1.3 LAS IMPORTACIONES

Uno de los tópicos interesantes para el desarrollo organizacional y su crecimiento en el mercado es la apertura a mercados internacionales, búsqueda de productos de mejor calidad, a precios más bajos, y en las mejores condiciones de negociación. Si la gestión de adquisiciones responde a la imperiosa necesidad de la empresa de obtener óptimos resultados en cuanto a las adquisiciones adecuadas para la correcta y fluida de la cadena productiva.

Tanto en mercados locales y nacionales se ubican materiales y elementos de excelente calidad, pero el crecimiento empresarial obliga tanto a compradores como a proveedores y productores, a dar un vistazo a los mercados internacionales en busca de condiciones superiores que les aseguren niveles más altos de competitividad.

“En economía, la importación es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país. Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población.”³⁰

1.3.1. TIPOS DE IMPORTACIONES

En Ecuador existe lo que se llama regímenes aduaneros; y respecto a la importación existen tres clases de regímenes:

1.3.1.1 Régimen Común:

Importación a consumo donde la mercadería extranjera ingresa al país para ser “nacionalizada” para su uso o consumo directo.

³⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Importaci%C3%B3n>

1.3.1.2 Regímenes Especiales:

A su vez se subdividen en regímenes suspensivo (porque se aplaza), liberatorio (porque se exime) o compensatorio (porque se restablece respecto al pago de impuesto). Entre ellos están: maquila, zona franca, ferias internacionales, devolución condicionada, reposición con franquicia, importación (o internación o admisión) temporal para reexportación, etc., este último es un régimen del cual hablaremos más adelante.

1.3.1.3 Régimen Particular:

Es el Tráfico postal internacional, correos rápidos, zona de libre comercio, tráfico fronterizo.

Cuando al inicio se declara un régimen de importación a consumo, no se podrá cambiar a régimen especial o particular; sin embargo, sí se puede cambiar de régimen especial o particular a otro régimen diferente, previa autorización, por supuesto.

1.3.2 VENTAJAS DE LA IMPORTACIÓN

A nivel macro podemos mencionar las siguientes ventajas:

- 1** En países en vías de desarrollo es necesario alcanzar un nivel internacional de calidad, que obliga a mejorar maquinaria, materias primas y procesos, a base de importaciones.
- 2** En países de costos altos de fabricación, probablemente resulte más barato importar que fabricar, convirtiéndose así en revendedores, pasando de fabricantes, a comerciantes.
- 3** En países con tratados internacionales de libre comercio la reducción paulatina de impuestos de importación hasta llegar a cero, bajará el costo de la compra internacional.

- 4 Genera ingresos de Divisas: (junto a los créditos y las inversiones, con las que se hace frente al pago de importaciones y deuda externa).
- 5 Factor dinámico de crecimiento económico de un país por el efecto multiplicador que genera sobre la economía del país. (Utilización de factores de producción, muchas veces ociosos o subempleados).

A nivel microeconómico:

- ✓ Amplia y diversifica mercados.
- ✓ Disminuye y/o elimina desniveles cíclicos de demanda interna.
- ✓ Incrementa los niveles de producción.
- ✓ Mejora los métodos de producción: Productividad y calidad de productos.
- ✓ Provoca una mejor absorción de costos fijos.
- ✓ Mejora el producto en todos sus aspectos.
- ✓ Alarga el ciclo de vida del producto.
- ✓ Aumenta el poder de negociación.
- ✓ Otorga prestigio con proveedores, prestadores de servicios, Bancos, etc.

1.3.3. VÍAS EN LA IMPORTACIÓN

1.3.3.1 Importación Vía Aérea

Este medio de transporte es el más rápido y su costo puede ser bastante razonable cuando se trata de paquetes pequeños de peso liviano.

Este medio se recomienda cuando se trata de productos perecederos cuyos volúmenes son relativamente pequeños y no amerita su manejo en un contenedor completo.

1.3.3.2 Importación Vía Marítima

Este tipo de transporte se utiliza normalmente cuando se manejan productos no perecederos, que no sean urgentes o bien que sean demasiados pesados o muy voluminosos. Los contenedores completos se manejan por esta vía.

Normalmente, en el Ecuador, existen cuatro puertos de entrada: Puerto de Manta en la Provincia de Manabí, Puerto Bolívar en la Provincia de El Oro, Puerto de Guayaquil en la Provincia del Guayas y Puerto de Esmeraldas en la Provincia de Esmeraldas. Esto dependerá del país de origen.

1.3.3.3 Importación Vía Terrestre

Su costo es relativamente bajo y el tiempo de tránsito puede tomar de 1 semana a 15 días dependiendo del país que se trate. También se puede manejar carga consolidada como en el transporte por vía marítima o bien si el volumen es mayor se maneja contenedor completo.

1.3.4 TERRITORIO ADUANERO

Territorio aduanero es el espacio sobre el cual un determinado Estado aplica sus normas aduaneras, en ejercicio de su poder de imperio. El territorio aduanero delimita la competencia territorial del Estado en esta materia. Sólo dentro de él puede imponer las obligaciones de dar, hacer, no hacer y soportar; fuera de él, es otro el Estado quien ejerce su soberanía y, por tanto, otras las normas aplicables, otros los intereses protegidos y distintos los órganos competentes para ejercer la función aduanera.

Así, el concepto de territorio aduanero presupone la existencia de un Estado soberano, de una legislación para regular la entrada y salida de bienes objeto de comercio internacional y de una organización investida de autoridad para hacer cumplir sus disposiciones. George Jellinek en su Teoría General del Estado, hace una acotación útil

para nuestro análisis: “la tierra sobre la que se levanta la comunidad Estado, considerada desde su aspecto jurídico, significa el espacio en que el poder del Estado puede desarrollar su actividad específica, o sea, la del poder público. En este sentido jurídico la tierra se denomina territorio”. Parafraseando al ilustre jurista, podemos decir que territorio aduanero es aquel en el cual un determinado Estado aplica coactivamente sus normas jurídicas aduaneras y donde, por tanto, aplica medidas de policía administrativa y ejerce su potestad tributaria.

Todos los espacios geográficos afectados por una legislación aduanera, forman parte de un mismo territorio aduanero. Ello no obsta para que ciertos espacios pudieran estar sometidos a regímenes especiales dirigidos a promover el intercambio con otras zonas del mundo, sin que ello signifique exclusión territorial o pertenencia a un territorio aduanero distinto.

1.3.5. INCOTERMS

Los *Incoterms* (acrónimo del inglés *International Commercial Terms*, ‘términos internacionales de comercio’) son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costes de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor, y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías.³¹

El objetivo fundamental de los Incoterms consiste en establecer criterios definidos sobre la distribución de los gastos y la transmisión de los riesgos entre la parte compradora y la parte vendedora en un contrato de compraventa internacional.

Su principal ventaja consiste en haber simplificado mediante 11 denominaciones normalizadas un cúmulo de condiciones que tienen que cumplir las dos partes

³¹ ACOSTA ROCA, Felipe, “Incoterms: Términos de Compra-Venta Internacional, ISEF Empresa Líder, Segunda Edición, 2005, México, pag. 9

contratantes. Gracias a esta armonización la parte compradora y la parte vendedora saben perfectamente a qué atenerse.

Los Incoterms regulan cuatro aspectos básicos del contrato de compraventa internacional: la entrega de mercancías, la transmisión de riesgos, la distribución de gastos y los trámites de documentos aduaneros.

- 1. La entrega de las mercancías:** es la primera de las obligaciones del vendedor. La entrega puede ser directa, cuando el Incoterm define que la mercancía se entregue al comprador, son los términos “E” y los términos “D”; o indirecta, cuando la mercancía se entrega a un intermediario del comprador, un transportista o un transitario, son los términos “F” y los términos “C”.
- 2. La transmisión de los riesgos:** es un aspecto esencial de los Incoterms y no se debe confundir con la transmisión de la propiedad, que queda regulada por la ley que rige el contrato. El concepto fundamental se basa en que los riesgos, y en la mayoría de los casos, también los gastos, se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definen el contrato y el Incoterm establecido. El punto geográfico puede ser la fábrica, el muelle, la borda del buque, etc.; mientras que el momento cronológico está definido por el plazo de entrega de la mercancía. La superposición de ambos requisitos produce automáticamente la transmisión de los riesgos y de los gastos.
- 3. La distribución de los gastos:** lo habitual es que el vendedor corra con los gastos estrictamente precisos para poner la mercancía en condiciones de entrega y que el comprador corra con los demás gastos. Existen cuatro casos, los términos “C”, en que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte (y el seguro, en su caso) hasta el destino, a pesar de que la transmisión de los riesgos es en origen; esto se debe a usos tradicionales del transporte marítimo que permiten la compraventa de las mercancías mientras el barco está navegando, ya

que la carga cambia de propietario con el traspaso del conocimiento de embarque.

- 4. Los trámites de documentos aduaneros:** en general, la exportación es responsabilidad del vendedor; sólo existe un Incoterm sin despacho aduanero de exportación: EXW (*Ex Works*, En fábrica), donde el comprador es responsable de la exportación y suele contratar los servicios de un transitario o un agente de aduanas en el país de expedición de la mercancía, que gestione la exportación. Los restantes Incoterms son «con despacho»; es decir, la exportación es responsabilidad del vendedor, que algunas veces se ocupa también de la importación en el país de destino.

1.3.5.1 Categorización de los Incoterms

Los Incoterms se agrupan en cuatro categorías: E, F, C, D.

- **Término en E:** EXW

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en los propios locales del vendedor; esto es, una entrega directa a la salida.

- **Términos en F:** FCA, FAS y FOB

Al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte elegido por el comprador; esto es, una entrega indirecta sin pago del transporte principal.

- **Términos en C:** CFR, CIF, CPT y CIP

El vendedor contrata el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costes adicionales por los hechos acaecidos después de la carga y despacho; esto es, una entrega indirecta con pago del transporte principal.

- **Términos en D:** DAT, DAP y DDP

El vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino; esto es una entrega directa a la llegada. Los costes y los riesgos se transmiten en el mismo punto, como los términos en E y los términos en F.

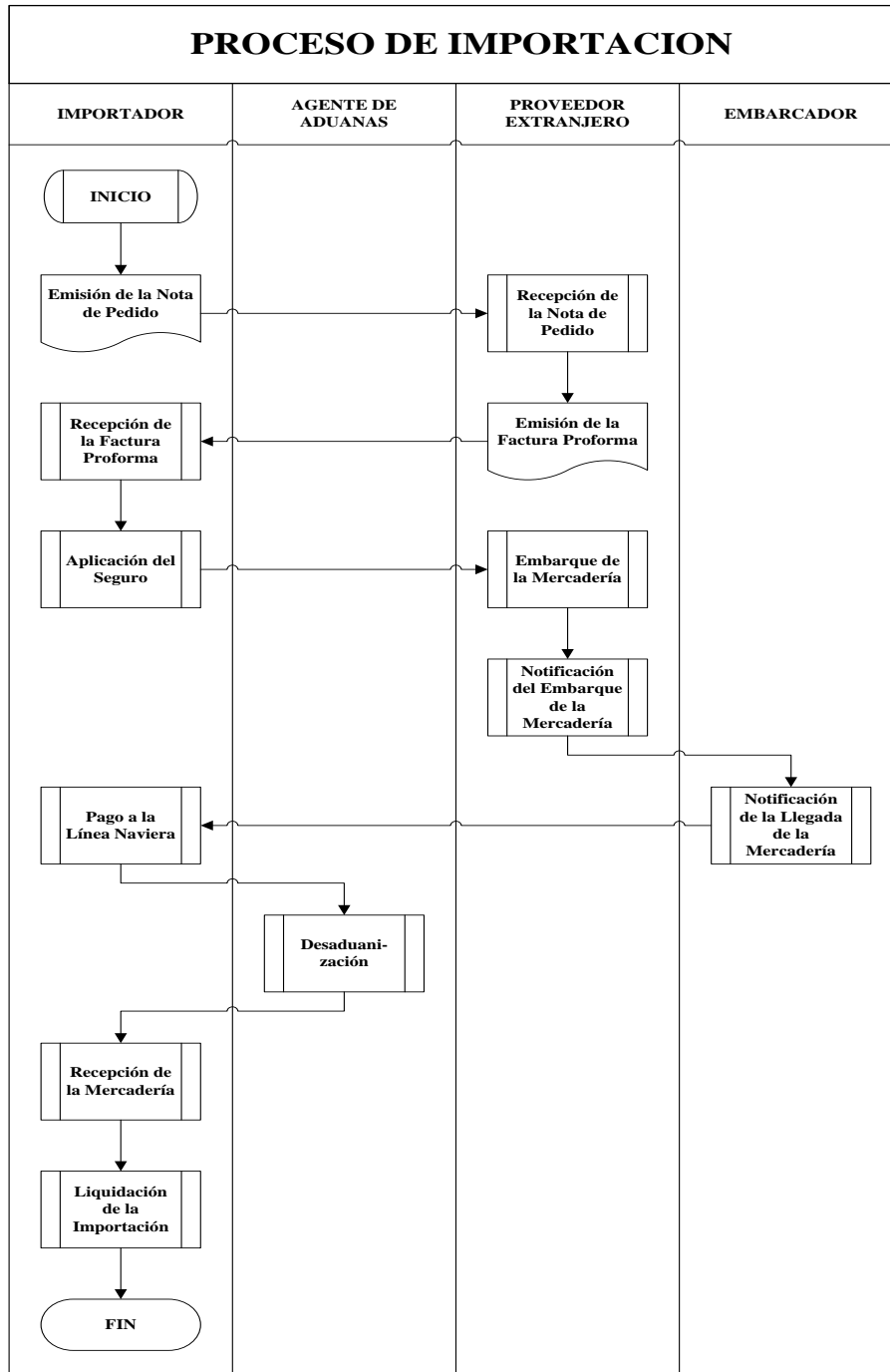
Los términos en D no se proponen cuando el pago de la transacción se realiza a través de un crédito documentario, básicamente porque las entidades financieras no lo aceptan.

1.3.6 PROCESO DE IMPORTACIÓN

- ✓ **Nota de Pedido.-** La emite el cliente y se la hace llegar al proveedor una vez realizada la negociación.
- ✓ **Factura Proforma.-** El proveedor emite la factura proforma y se la hace llegar al cliente.
- ✓ **Aplicación del Seguro.-** La factura proforma permite realizar la aplicación del seguro de transporte.
- ✓ **Aviso de Embarque.-** El proveedor notifica del embarque de la mercancía.
- ✓ **Aviso de Llegada.-** Una vez que la mercancía ha llegado a su destino el embarcador notifica al cliente.
- ✓ **Pago a la Línea Naviera.-** Se cancela el flete en caso de que el cliente asuma este.
- ✓ **Desaduanización.-** Proceso que lo efectúa el Agente de Aduana y que concluye con la entrega la mercancía al cliente.

- ✓ **Liquidación de la Importación.**- Se distribuyen los costos totales finales de la importación en que se incurrieron durante el proceso.

GRÁFICO N° 5: Proceso General de Importaciones



Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

CAPÍTULO 2

2. ENERGY & PALMA ENERGY PALMA S.A.

2.1 ANTECEDENTES

La Palma africana (*E. guineensis*), es originaria de África occidental, de ella ya se obtenía aceite hace 5 milenios, especialmente en la Guinea Occidental de allí pasa a América introducida después de los viajes de Colón, y en épocas más recientes fue introducida a Asia desde América. Su cultivo es de gran importancia económica, provee la mayor cantidad de aceite de palma y sus derivados a nivel mundial.

GRÁFICO N° 6: Palma africana



PALMA AFRICANA

El aceite de palma es un alimento natural que se viene consumiendo desde hace 5.000 años. Esta considerado dentro de los dieciséis aceites comestibles, se refina sin necesidad de disolventes químicos, por lo que se reduce el riesgo de contaminación por residuos ya que tiene un contenido glicérido sólido alto que lo hace semisólido, normalmente se usa en estado natural, sin hidrogenar.

GRÁFICO N° 7: Fruto de Palma africana



FRUTO PALMA AFRICANA

El Aceite de palma se trata de un aceite de origen vegetal obtenido de la fruta de la palma, este aceite es considerado como el segundo más ampliamente producido sólo superado por el aceite de soya. El fruto de la palma es ligeramente rojo y este es el color que tiene el aceite embotellado sin refinar. El aceite crudo de palma es una rica fuente de vitamina A y posee cantidades de vitamina E.

El principal productor de palma africana es Malasia, es de gran importancia económica, provee la mayor cantidad de aceite de palma y sus derivados a nivel mundial, en América los mayores productores son Colombia y Ecuador.

Los principales usos de la Palma africana son:

- ✓ En su gran mayoría culinarios, bien directamente empleado como aceite de freír o aliñar, bien como producto añadido otros alimentos como los helados, las margarinas, se puede elaborar derivados equivalentes de aceite de cacao, etc.

- ✓ Se usa como materia prima en la producción de biodiesel. También es usado en producción de piensos para la alimentación animal, sobre todo de terneros, por su alto aporte energético por ración. En la industria cosmética es utilizado para la elaboración de jabones.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

El origen de las plantaciones de palma africana en el Ecuador se remonta a los años 1953 y 1954 en Santo Domingo de los Colorados, Provincia Santo Domingo de los Tsáchilas y en Quinindé, provincia de Esmeraldas, con cultivos a pequeña escala. La expansión del cultivo se inicia en 1967 con un incremento de superficie sembrada de 1.020 hectáreas.

Para 1995 la superficie sembrada y registrada en los censos de la Asociación de Cultivadores de Palma Africana (ANCUPA) en el país fue de alrededor de 97 mil hectáreas, distribuidas en las tres regiones naturales del país: Costa, Sierra y Amazonía.

- En el Oriente existen grandes extensiones de plantaciones de palma aceitera que corresponden a monocultivos de medianos y pequeños productores especialmente en las provincias de Napo y Sucumbíos y en menor escala en la provincia de Pastaza.
- En la sierra se ubican principalmente en Santo Domingo de los Tsáchilas, Imbabura y Cotopaxi.
- Y en la Costa en las provincias de Los Ríos, Guayas, Manabí, El Oro y Esmeraldas

CUADRO N° 1: Superficies sembradas con Palma Africana en el Ecuador

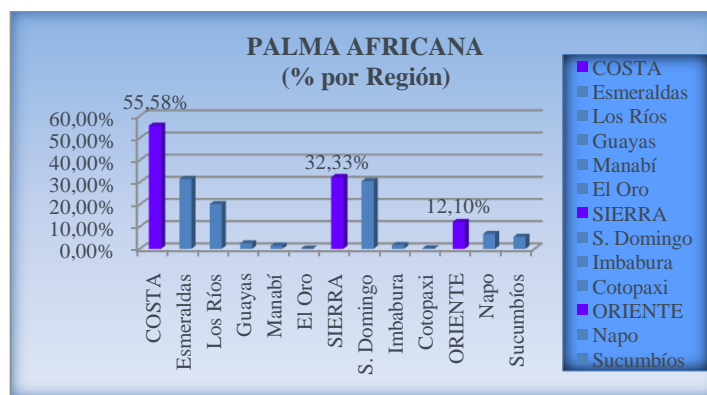
PROVINCIA	SUPERFICIE (ha)	%
COSTA	58.830	55,58%
Esmeraldas	33.343	31,50%
Los Ríos	21.369	20,19%
Guayas	2.629	2,48%
Manabí	1.419	1,34%
El Oro	70.000	0,07%
SIERRA	34.218	32,33%
S. Domingo	32.303	30,52%
Imbabura	1.750	1,65%
Cotopaxi	165.000	0,16%
ORIENTE	12.807	12,10%
Napo	7.119	6,73%
Sucumbíos	5.688	5,37%
TOTAL	105.855	100,00%

Fuente: ANCUPA 2010

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

Los anteriores cálculos son conservadores, ya que, hay una gran cantidad de plantaciones de compañías y campesinos que no están registradas en las asociaciones de palmicultores, muchas de ellas desarrolladas en los últimos años en el norte de Esmeraldas, por lo que podríamos estimar en la actualidad el total de plantaciones de palma aceitera sembradas estaría alrededor de unas 150.000 hectáreas.

GRÁFICO N° 8: Superficies sembradas con Palma Africana en el Ecuador



Fuente: ANCUPA 2010

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

Este gráfico nos indica que la mayor producción de Palma aceitera en el Ecuador se encuentra en la Región Costa con un 55,58% del total de la producción, seguida por la Sierra con un 32,33% y finalmente el Oriente con apenas el 12,10%.

En la actualidad, el cultivo de Palma africana es uno de los principales cultivos en el país debido a los múltiples usos de esta planta, uno de los principales es su uso como biocombustible.

La palma africana es nativa del Occidente de África Ecuatorial, donde se conoce que los nativos ya realizaban la extracción de su aceite hace 5.000 años, su hábitat natural son las regiones tropicales calurosas, donde crece de mejor manera y puede alcanzar su altura máxima.

Es una planta perenne, de largo rendimiento, su vida productiva dura más de 50 años, aunque a partir de los 25 años, el problema es el cultivar los frutos debido a su gran altura que puede llegar hasta los 20 metros.

La producción de la planta inicia a partir de los dos a dos y medio años de edad, las etapas después de la siembra son las de mayor cuidado para evitar enfermedades que pueden presentarse, las principales que sufren son por marchites y estrangulación por plantas parásitas, debido a que su hábitat es diferente al lugar de origen, generalmente en regiones tropicales de América Latina, las enfermedades más comunes son por pudrición del Cogollo, la marchites sorpresiva asociada con protozoarios flagelados y el Anillo Rojo causada por el nematodo *Bursaphelenchus coocophilus*.

Los frutos de la palma africana son carnosos y forman un racimo, mismos que son cultivados y llevados a las plantas extractoras de aceite donde después de varios procesos físicos y químicos, se logra extraer el aceite.

CUADRO N° 2: Inversión en la Siembra de Palma Africana en el Ecuador

PALMA AFRICANA EN EL ECUADOR		
Superficie Sembrada con Palma africana	230000	Ha
Inversión Agrícola	920.000.000,00	Dólares
Inversión Extracción	160.000.000,00	Dólares
Inversión Industrial	300.000.000,00	Dólares
TOTAL SECTOR INDUSTRIAL	1.380.000.000,00	Dólares
Generación Trabajo Directo	76.667	Empleos
Generación Trabajo indirecto	92.000	Empleos
TOTAL EMPLEOS	168.667	Empleos
Producción Agrícola	447.000	TM
A precios Actuales	371.457.000,00	Dólares
Consumo Nacional	210.000	TM
Excedentes (exportación)	237.000	TM
A precios Actuales	196.947.000,00	Dólares
Ahorro de divisas por Exportación	148.680.000,00	Dólares

Fuente: ANCUPA 2010

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

Según datos estadísticos de ANCUPA en el 2010, se han sembrado cerca de 23.000 ha de palma africana. La inversión total tanto en siembra como en el proceso de industrialización de la palma asciende a \$1.380.230.000, generando cerca de 168.667 empleos tanto directos como indirectos (Cuadro 2)

Es por esta razón que los inversionistas de “Energy & Palma Energypalma S.A.” decidieron formar una empresa asentada en la Provincia de Esmeraldas, en Ecuador, con operaciones Agro-industriales con un gran sentido de responsabilidad social y ambiental, en beneficio de todas las comunidades de influencia y los distintos pobladores de las zonas.

“Energy & Palma Energypalma S.A.” forma parte del Grupo La Fabril y es constituida como Sociedad Anónima en el 2006 con el objeto de la administración de centrales de generación eléctrica a través de biomasa u otra fuente de energía eléctrica no convencional y comercialización de la energía eléctrica obtenida, es por esto que su

slogan es “Energía que evoluciona”, sin embargo el objeto de la sociedad varía en el 2007 ya que la compañía opta por la siembra, cultivo y explotación de plantas de palma africana, su extracción, industrialización y comercialización extendiéndose rápidamente al sector agroindustrial.

En la actualidad “Energy & Palma Energypalma S.A.” cuenta con la planta extractora de aceite más grande de América Latina lo cual ha permitido que se considere como un actor muy importante en la industria de oleaginosas latinoamericana.

2.3 MISIÓN

Los autores Thompson y Strickland la definen así: “La *misión* es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”³²

En base a esta definición, la misión de “Energy & Palma Energypalma S.A.” es la siguiente:

“Somos una empresa agrícola e industrial, dedicada a la generación de energías renovables para su utilización a nivel mundial, basados en el cultivo de palma africana y otras biomasas, asegurando el cumplimiento de todos los principios de producción ecológicamente sustentables y socialmente responsables.”

³² THOMPSON Arthur y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

2.4 VISIÓN

Los autores Hitt, Ireland y Hoskisson nos plantean la siguiente definición sobre la visión: “La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia.”³³

La visión de “Energy & Palma Energypalma S.A.” es:

“Ser los principales y más eficientes productores de biocombustibles de Latinoamérica, contribuyendo de forma determinante a la preservación global del ambiente.”

2.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Carlos Julio Galindo nos dice sobre los objetivos corporativos que: “Permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado.”³⁴

“Energy & Palma Energypalma S.A.” se plantea los siguientes objetivos corporativos:

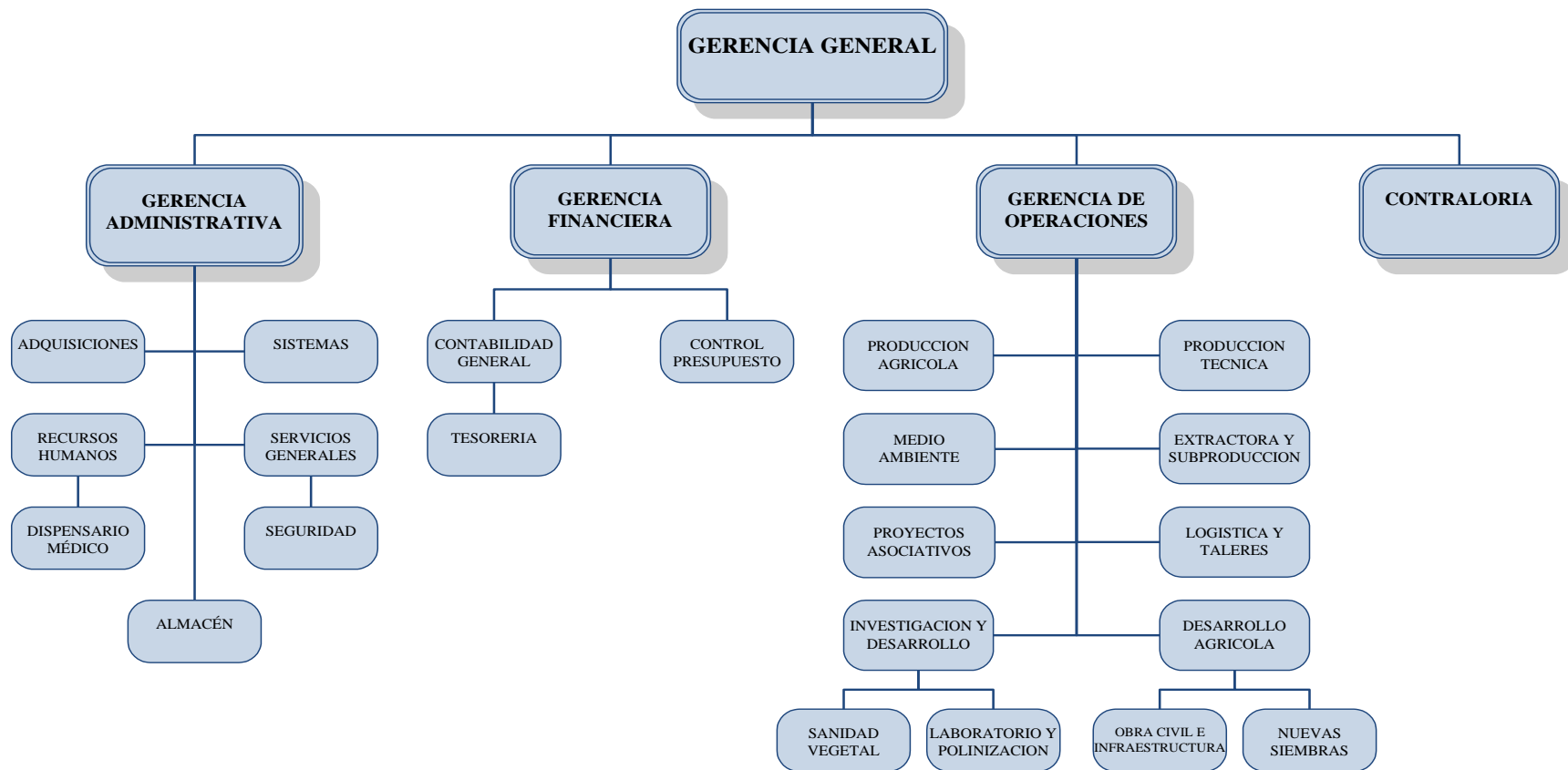
- Maximizar la producción y la productividad.
- Realizar eficiente inversión agrícola.
- Optimización de la infraestructura en la producción.
- Optimización financiera y eficiencia Administrativa.
- Cumplir con programas de desarrollo social y del medio ambiente.
- Maximizar la capacidad de gestión humana.
- Aplicación de tecnología avanzada.

³³ HITT Michael A., IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E., Administración Estratégica Competitividad y Globalización, 7ma Edición, Cengage Learning, 2008, Pag. 19

³⁴ GALINDO RUÍZ Carlos Julio, Manual para la creación de Empresas, 2da Edición, Ecoe Ediciones, 2006, Pag. 26

2.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

GRÁFICO N° 9: Organigrama Estructural de “Energy & Palma Energypalma S.A.”



Fuente: “Energy & Palma Energypalma S.A.”

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

2.7. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.7.1. MACRO AMBIENTE

2.7.1.1 Ambiente Geográfico

LOCALIZACIÓN: Cantón San Lorenzo y Cantón Quito

GRÁFICO N° 10: Mapa de San Lorenzo – Esmeraldas - Ecuador



La Plantación de “Energy & Palma Energypalma S.A.” se encuentra ubicada en el Cantón San Lorenzo, en la frontera norte de la Provincia de Esmeraldas, al norte limita con la República de Colombia, hacia el sur con el Cantón Eloy Alfaro, al este con las Provincias del Carchi e Imbabura y hacia el oeste con el Océano Pacífico.

El cantón San Lorenzo cubre un territorio aproximado de 305,310 ha.

La población total del cantón San Lorenzo, según el censo del año 2001 indica que el cantón tiene alrededor de 28.180 habitantes, 14.600 habitantes en el área urbana y 13.580 habitantes en el área Rural.

Su economía se basa en la pesca y en la obtención de árboles como caoba, balsa, palma africana y caucho. Su artesanía también se convierte en una de sus actividades más importantes.

GRÁFICO N° 11: Fotografía de San Lorenzo – Esmeraldas - Ecuador



SAN LORENZO

Desde hace algunos años en el Cantón San Lorenzo, existe un auge de compra de tierras, estas son compradas por los negociantes de tierras a precios irrisorios y estos a su vez, las venden a mayor precio a las empresas palmicultoras.

A través de estos mecanismos, las empresas han ido adquiriendo para si los derechos que eran posesorios de campesinos y colonos y ocupando zonas de patrimonio forestal del Estado en una extensión de 60 mil hectáreas de bosque.

Inclusive algunas inversiones en esta área son “del hermano del ex-presidente Jamil Mahuad Witt y del ex-presidente del Congreso Nacional, Juan José Pons Arízaga,”³⁵

³⁵ DIARIO LA HORA, Miércoles 10 de marzo de 2011, Guayaquil - Ecuador

El clima de esta Región es muy húmedo tropical, existe un marcado período de lluvias de diciembre a junio. Los meses con menor pluviosidad son de julio a noviembre.

El INAMHI registró promedios de temperatura de 25.5 C y una pluviosidad media anual de 2.314 mm. El atlas climatológico sitúa la humedad relativa que bordea el 82%, la evaporación hasta 500 mm, y la velocidad del viento promedia 0,4 ml/seg.

Los ríos que cruzan el territorio del cantón San Lorenzo son: el río Santiago, que sirve de límites con el cantón Eloy Alfaro, con los siguientes afluentes: Tululbí, Bogotá, Cachaví, Lachas, el Mataje y el Mira, que sirven de límite con la república de Colombia.

Mencionadas todas estas particularidades podemos decir que la Plantación de “Energy & Palma Energypalma S.A.” se encuentra en una zona de gran producción de palma africana que se constituye en un importante punto nacional para la producción de la misma.

Por otra parte, la principal motivación de situar la parte administrativa de “Energy & Palma Energypalma S.A.” en la ciudad de Quito es porque al ser la capital del Ecuador constituye el centro político de la República, alberga los principales organismos gubernamentales, culturales, financieros -al ser el hogar de la mayoría de bancos de la Nación-, administrativos y comerciales del país -la mayoría de empresas transnacionales que trabajan en Ecuador tienen su matriz en la urbe.

2.7.1.2 Ambiente Social

Hoy en día san Lorenzo cuenta con aproximadamente 42.000 habitantes, lo que determina una significativa tasa de crecimiento, misma que se incrementa año a año por el proceso migratorio fronterizo, se calcula que un 35% de los pobladores actuales no son originarios del cantón. Por razones del conflicto bélico en

Colombia, un considerable flujo migratorio ha encontrado asilo en esta hospitalaria región del Pailón.

Es importante resaltar el **carácter pluricultural, multiétnico y multilingüístico** del cantón San Lorenzo, en el se asientan las comunidades ancestrales afroecuatorianas que son los de mayor presencia (70%), **Chachis, Awá y Éperas**, y una importante presencia de la población **mestiza**. San Lorenzo es un cantón multilingüístico, es así como; las comunidades afroecuatorianas y colonos hablan el castellano; Los Awá el Awapit que pertenece a la familia lingüística chibcha, forma parte del dialecto Maya de los Sindaguas, emparentada con el chapalaa (idioma de la nacionalidad chachi), y con el Tsa fiqui (idioma de la nacionalidad Tsa chila). Los Épera hablan el Sia Pedee que significa “voz de caña brava”, y el castellano como segunda lengua, aproximadamente el 50% de la población es bilingüe funcional. Los Chachis tienen como lengua primitiva al Chá palaa, perteneciente a la familia lingüística Chibcha.

“Energy & Palma Energypalma S.A.” está relacionada de una manera incondicional con la región, su población y cultura, lo cual se evidencia en el respeto de los estilos de vida y las costumbres de los empleados en aspectos relacionados con la familia, nivel educativo, valores y anhelos de superación que repercuten en el actuar del personal.

2.7.1.3 Ambiente Político

El escenario político en el que se desenvuelve en la actualidad el Sector Palmicultor en el país es muy alentador tras vencer las dificultades iniciales puesto que los palmicultores ecuatorianos perseveraron en su empeño con fe y optimismo hasta que, hoy por hoy, Ecuador, como productor de aceite de palma, ocupa el segundo lugar en Latinoamérica y el séptimo en el mundo.³⁶

³⁶ DIARIO EL UNIVERSO, Martes 7 de diciembre de 2010, Guayaquil - Ecuador

En sus inicios “Energy & Palma Energypalma S.A.” tuvo que enfrentar las duras oposiciones que surgieron por ambientalistas que apelaron al sector gubernamental argumentando que el cultivo de palma africana, a más de deteriorar significativamente el suelo, constituye una propuesta para el desarrollo sujeta a censuras ambientales (deforestación), provoca desplazamiento de población afroecuatoriana.

Con el pasar del tiempo el Sector Palmicultor ha logrado demostrar que tal vez no existe ningún otro proyecto empresarial que pueda igualar al cultivo de la palma donde el hombre y la naturaleza forman uno solo. Su aporte se lo puede ver reflejado en que durante las primeras décadas, el aceite sirvió para cubrir la demanda del mercado nacional, pero en la actualidad se exporta algo más del 50%. Ancupa cuenta con 6.000 palmicultores y da trabajo directo e indirecto a 176.000 personas. El aporte al PIB agrícola es del 15%.

2.7.1.4 Ambiente Tributario

Los cambios más significativos en el aspecto tributario para Energy & Palma se dieron en el año 2009 al ser consideradas como renta de las personas naturales los dividendos distribuidos que antes eran exentos y ahora están gravados con el 35%; y, se incrementó nuevamente el impuesto a la Salida de Divisas del 1% al 2%.³⁷

También hubo cambios en el pago del anticipo del Impuesto a la Renta (IR), que se obtiene de la sumatoria de activos, ingresos, patrimonio y gastos, el mismo que se calcula así: el 0,4 de los activos y los ingresos, más el 0,2 de los gastos y patrimonio es el pago mínimo del IR; en caso de registrar pérdidas, ese es el mínimo a pagar.

³⁷ Ley de Reforma Tributaria aprobada por la Asamblea Nacional en segundo debate el 03 de diciembre del 2009.

En cuanto al Código de la Producción que dio incentivos tributarios a las inversiones como la exención del pago del impuesto a la renta durante los primeros cinco años de operaciones para las nuevas inversiones.

Además de contemplar la deducción de los gastos personales de salud, educación, vivienda y vestimenta de las personas naturales y la reglamentación referente a la entrega de facturas, a excepción de quienes están en el RISE.

2.7.1.5 Ambiente Legal

Las principales leyes en las que se ampara y se rige “Energy & Palma Energypalma S.A.” son las siguientes:

❖ *Registro Mercantil.*- Responde a la necesidad de permitir que la comunidad tenga conocimiento del verdadero estado de las distintas situaciones jurídicas de los comerciantes individuales o colectivos. Es el organismo que garantiza la autenticidad y seguridad de títulos, instrumentos públicos y documentos que deben registrarse y en donde se inscriben las personas, los actos, contratos y las escrituras en que se forme, prorrogue o disuelva una sociedad; las que en una sociedad introduzcan alteración que interese a terceros y aquellas en que se nombre liquidadores o administradores con capacidad de representación en la compañía.

“Energy & Palma Energypalma S.A.” fue inscrita en el Registro Mercantil el 08 de Agosto del 2006.

❖ *Ley de Compañías.*- Energy & Palma S.A. se basa en esta ley para cumplir con sus derechos y obligaciones como Sociedad Anónima tal como se estipula en los Art. 143 al Art. 300, Sección VI “De la Compañía Anónima”.

- ❖ *Código de comercio.*- Se basa en este código para realizar sus actividades acatando lo que se acuerda en el Art. 1 del mismo “El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.”³⁸

- ❖ *Normas Internacionales de Información Financiera.*- El objetivo de las NIIFs es armonizar la información contable a nivel mundial y en Ecuador, de acuerdo a la Resolución 06.Q.ICI. 004 del 21 de agosto de 2006 de la Superintendencia de Compañías obliga a las empresas sujetas a su control a aplicarlas a partir del 1 de enero de 2009. Sin embargo está tuvo algunas modificaciones mediante Resolución 08.G.DSC. del 20 de noviembre de 2008. Energy y Palma S.A. se encuentra dentro del grupo 1) por lo cual la adopción de dichas normas implica cambios en el tratamiento y manejo de la información financiera, su registro, preparación y presentación de los Estados Financieros tomando el 2009 como período de transición.

- ❖ *Ley de Régimen Tributario Interno.*- Esta Ley regula la forma en que la empresa debe responder ante la autoridad tributaria. Contiene beneficios y obligaciones que permiten a las empresas el correcto cumplimiento de los impuestos establecidos por el Gobierno.

- ❖ *Código Laboral.*- Este Código contiene las disposiciones legales que regulan las relaciones laborales, puesto que concierne todos aquellos derechos y obligaciones para empleadores y trabajadores, así como también estipula todas aquellas sanciones en caso de infracciones a las normas legales.

- ❖ *Ley de Seguridad Social.*- En esta Ley se enmarcan las disposiciones para la protección ante contingencias como: enfermedad, cesantía, maternidad, incapacidad temporal y parcial, invalidez, vejez, muerte y cualquier otro riesgo que pueda afectar al empleado

³⁸ CODIGO DE COMERCIO, Codificación No. 000. RO/ Sup 1202.

- ❖ *Ley de Gestión Ambiental.*- La Ley de Gestión Ambiental constituye el cuerpo legal específico más importante atinente a la protección ambiental en el país. Esta ley está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental, así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo.

2.7.2. MICRO AMBIENTE

2.7.2.1 Proveedores

La compañía cuenta con un amplio catálogo de proveedores los cuales abastecen de materias primas (semillas) insumos de producción (fertilizantes, agroquímicos), materiales de consumo (útiles de oficina), maquinarias y equipos (tractores, excavadoras, herramientas) y en forma de servicios como publicidad, asesorías, seguros, entre otros.

Los principales proveedores durante el 2010 fueron:

CUADRO N° 3: Compras 2010 por Proveedor de “Energy & Palma S.A.”

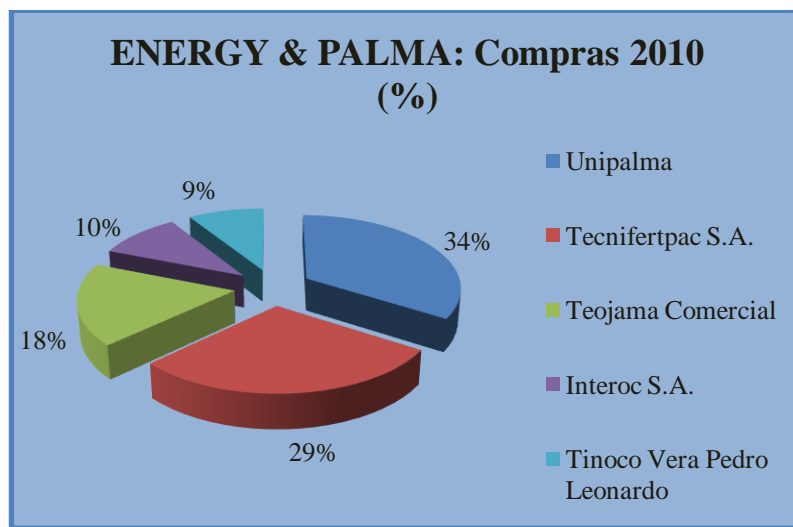
ENERGY & PALMA S.A. Compras 2010 por Proveedor

N°	Proveedor	Bien o Servicio	Porcentaje
1	Unipalma	Semillas	34%
2	Tecnifertpac S.A.	Fertilizantes y Agroquímicos	29%
3	Teojama Comercial	Maquinaria	18%
4	Interoc S.A.	Insumos Agrícolas	10%
5	Tinoco Vera Pedro Leonardo	Materiales Varios	9%
TOTAL			100%

Fuente: “Energy & Palma Energypalma S.A.”

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

GRÁFICO N° 12: Compras 2010 por Proveedor de “Energy & Palma S.A.”



Fuente: “Energy & Palma Energypalma S.A.”

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

2.7.2.2 Clientes

“Energy & Palma Energypalma S.A.” es una empresa del Grupo La Fabril que se dedica esencialmente al cultivo de la fruta de la palma africana y la extracción del aceite de palma los mismos que son vendidos a empresas del Grupo La Fabril de las cuales el cliente principal es La Fabril S.A. Por tal motivo diremos que los clientes de “Energy & Palma Energypalma S.A.” son fijos.

A continuación se detalla los principales clientes durante el año 2010:

CUADRO N° 4: Ventas 2010 por Cliente de “Energy & Palma S.A.”

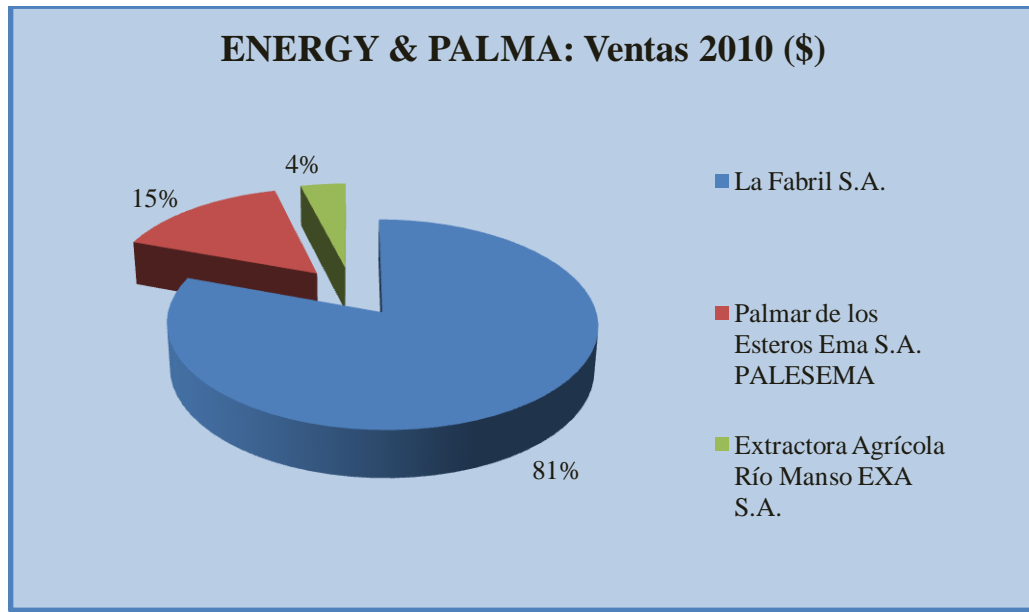
**ENERGY & PALMA S.A.
Ventas 2010 por Cliente**

N°	Cliente	Ventas (\$)	Porcentaje
1	La Fabril S.A.	6.528.523,00	81%
2	Palmar de los Esteros Ema S.A. PALESEMA	1.251.073,00	15%
3	Extractora Agrícola Río Manso EXA S.A.	322.153,00	4%
	TOTAL	8.101.749,00	100%

Fuente: “Energy & Palma Energypalma S.A.”

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

GRÁFICO N° 13: Ventas 2010 por Cliente de “Energy & Palma S.A.”



Fuente: “Energy & Palma Energypalma S.A.”

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

2.7.2.3 Competidores

Tomando en cuenta que “Energy & Palma Energypalma S.A.” forma parte del Grupo La Fabril y tiene su mercado asegurado se puede aseverar que su competencia es nula. Esto sucede porque La Fabril provee a sí misma parte de sus procesos de producción básicamente a través de las empresas relacionadas.

2.7.2.4 Capacidad de Mercado

La creciente demanda de aceite de palma en el mercado mundial es una clara realidad. La producción Nacional de Palma africana en el 1993 fue de 152.537.00 TM, desde entonces la producción de esta se ha incrementado en un 293% llegando a ser en el 2009 de 447.667.00 TM. El consumo nacional está alrededor de los 210.000 TM, dejando alrededor de 235.667 TM de excedentes que son exportados a otros países.

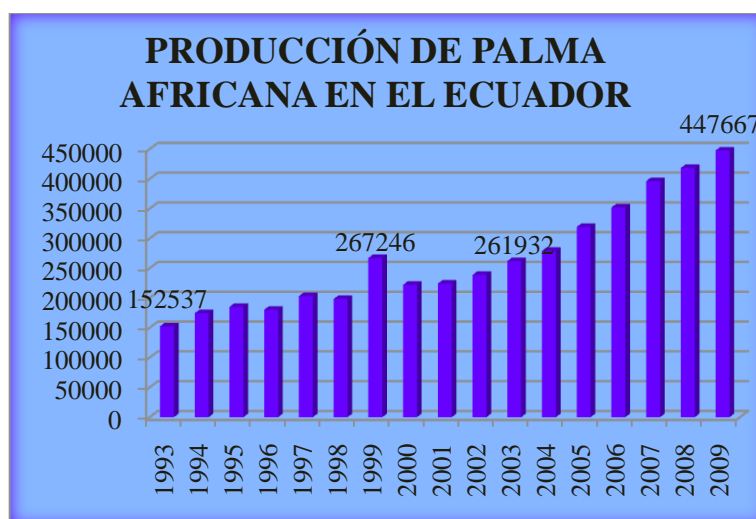
CUADRO N° 5: Producción y Excedentes de Palma Africana en el Ecuador

PRODUCCIÓN Y EXCEDENTES EN EL ECUADOR		
AÑO	PRODUCCIÓN TM	EXCEDENTE TM
1993	152.537,00	0,00
1994	174.413,00	6.402,00
1995	185.206,00	17.234,00
1996	180.337,00	23.983,00
1997	203.308,00	17.724,00
1998	198.495,00	18.696,00
1999	267.246,00	69.158,00
2000	222.195,00	24.655,00
2001	224.195,00	25.380,00
2002	238.798,00	39.290,00
2003	261.932,00	61.729,00
2004	279.152,03	81.354,39
2005	319.338,16	138.693,80
2006	352.120,40	148.080,99
2007	396.301,00	204.546,00
2008	418.379,20	218.379,20
2009	447.667,00	235.667,00

Fuente: ANCUPA 2010

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

GRÁFICO N° 14: Producción de Palma Africana en el Ecuador



Fuente: ANCUPA 2010

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

Como vemos en el gráfico la producción de Palma africana en el Ecuador ha venido evolucionando favorablemente con tendencia siempre a la alza.

Actualmente, según datos de la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma africana (ANCUPA), existen 240 mil hectáreas de sembríos de palma, de los cuales se obtienen aproximadamente 450 mil toneladas (TM) al año. De esta producción cerca de 200.000 TM se destinan al consumo interno y el excedente se exporta a países como Venezuela y México.

2.8. SINTESIS FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite examinar elementos internos o externos de programas y proyectos o de una empresa en general.

El FODA, es el acróstico de:

FORTALEZAS	⇒	deben utilizarse
OPORTUNIDADES	⇒	deben aprovecharse
DEBILIDADES	⇒	deben eliminarse y
AMENAZAS	⇒	deben sortearse

2.8.1 FORTALEZAS

Las Fortalezas se definen como la parte positiva de la compañía de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control y que reflejan una ventaja ante las demás compañías, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas de “Energy & Palma Energypalma S.A,” son:

- Recursos financieros adecuados.

- Buena imagen ante los compradores.
- Propiedad de la tecnología.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Mejor capacidad de producción además de ser constante.
- Buen porcentaje de rentabilidad.
- Ubicación estratégica, San Lorenzo posee condiciones edafoclimáticas excelentes para el cultivo de palma y favorables para el ciclo vegetativo del mismo.
- El personal del área es altamente calificado, con experiencia, comprometido y fiel con la empresa.
- Cuenta con terrenos propios y suficiente espacio físico para el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas.
- Pertenece al Grupo La Fabril lo que le otorga un alto grado de estabilidad en el Sector Palmicultor.

2.8.2 OPORTUNIDADES

Las Oportunidades se generan en un ambiente externo, donde no se tiene el control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño de la compañía.

Las principales oportunidades de “Energy & Palma Energypalma S.A.” son:

- Mercado en crecimiento que le permite expandirse a nuevos segmentos.
- Gran demanda a nivel mundial de subproductos provenientes de la palma africana.
- Facilidad de comercialización del producto tanto en el mercado nacional como en el internacional.

- Diversidad de proveedores, con el fin de disponer de suministros necesarios para el desarrollo de las actividades, sin necesidad de depender de un solo proveedor.
- Clientes fijos lo cual garantiza la venta y producción de la compañía.
- Creciente tendencia en los precios del aceite de palma debido al impulso que están teniendo los proyectos de biodisel.
- Bajo nivel de competitividad.

2.8.3 DEBILIDADES

Las Debilidades se refieren, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. En síntesis, pensar en las debilidades es referirse en lo "negativo" que la empresa tiene y que le impide avanzar como organización.

En “Energy & Palma Energypalma S.A.” se detectan las siguientes debilidades:

- Abundancia de problemas operativos internos que retrasan el logro de los objetivos.
- Atraso en investigación y desarrollo
- Falta de difusión y conocimiento de las políticas de la compañía por parte de los empleados y funcionarios responsables, lo que dificulta la realización correcta de las actividades.
- No existe una definición clara de funciones y responsabilidades de los empleados, lo que dificulta la integración de las personas a los procesos de la compañía.
- Falta de capacitación y desarrollo del personal, que provoca desmotivación en los empleados al realizar sus actividades.
- Crecimiento desigual entre producción de materia prima y planta extractora.

2.8.4 AMENAZAS

Las Amenazas son situaciones negativas que se encuentran en el entorno de la compañía y que de manera directa o indirecta le afectan, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer de la compañía ni demeriten su función.

“Energy & Palma Energypalma S.A.” se encuentra amenazado por los siguientes puntos:

- La inestabilidad económica, política y legal del país, que afecta a todos los procesos de la compañía.
- Los cambios inesperados de clima, que pueden originar sequías o lluvias excesivas y afectar la obtención de un producto de calidad.
- Las plagas que afectan el producto.
- Los desastres naturales que originarían enormes pérdidas humanas y materiales.
- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Requisitos reglamentarios muy costosos.
- Variación en los precios de los productos a importar (semillas).

2.9. EL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

2.9.1 SITUACIÓN ACTUAL

La dificultad que presenta “Energy & Palma Energypalma S.A.” es que en la actualidad posee una política de control interno deficiente, en cuanto a adquisiciones e importaciones, por lo que generalmente se crean molestias en las demás áreas administrativas y financieras debido a los retrasos en el cumplimiento de las funciones de estos departamentos.

Si tomamos como premisa organizacional la interrelación departamental dentro de toda organización y partiendo de la estructura organizacional de “Energy & Palma Energypalma S.A.”, los centros de costos que se encuentran más ligados al área de adquisiciones e importaciones son los de producción, logística y contabilidad, es decir que estos son los departamentos más afectados al no cumplir un desempeño eficiente el área motivo de estudio.

2.9.2 DEFICIENCIAS

De forma general podemos destacar que las principales falencias que han surgido por la ausencia de un sistema de control interno conveniente son:

- *Esclarecimiento de Funciones:* No se encuentra bien definido el grado de obligación y responsabilidades que les competen a los diferentes cargos que componen esta área.
- *Duplicidad de Funciones:* Es decir, el recurso humano que integra el área a nivel jerárquico, tanto inmediato superior como inferior, realizan actividades idénticas dentro de un mismo proceso.
- *Distribución inadecuada de tiempos:* Esta falencia es inherente del punto anterior puesto que en el caso de Energy & Palma, específicamente en el área de adquisiciones e importaciones, no se realiza una correcta optimización del tiempo.
- *Falta de coordinación para determinar un stock:* El débil canal de comunicación que existe entre departamentos acompañado de la despreocupación por conocer las necesidades de las otras áreas es la principal consecuencia de este problema.
- *Proceso de Importaciones riesgoso:* En sí el proceso presente muchas falencias siendo la más preocupante la inseguridad en el tratamiento de las mercancías importadas al no estar aseguradas desde el momento que salen del puerto.

- *Posicionamiento en la Estructura Orgánica de la Compañía:* Debido a todos los puntos expuestos anteriormente el área de adquisiciones e importaciones ha deteriorado significativamente su imagen dentro de la compañía provocando que el nivel Gerencial analice la posibilidad de prescindir de esta área como tal.

Son éstas las principales pifias que se han exteriorizado las mismas que conllevan o un sin número de molestias por lo que es imprescindible corregirlas para complementar el correcto desempeño de la empresa y la obtención de los resultados deseados.

CAPÍTULO 3

3. PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES DE ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.

Se entiende por Sistema de Control Interno el conjunto de políticas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la dirección y demás funcionarios del área para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos.

3.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo del diseño de un Sistema de Control Interno es definir los procedimientos, normas, políticas a seguir por el Área de Adquisiciones e Importaciones estableciendo con claridad los pasos para adquirir los materiales, insumos y repuestos bajo las condiciones específicas requeridas por la empresa y cimentados en calidad, precio y tiempo.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones del área. Para el efecto, se entiende por eficacia la capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos; y por eficiencia la capacidad de producir el máximo de resultados con la optimización del uso de los recursos.

- Establecer parámetros claros y transparentes para las adquisiciones.
- Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes.
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por el área.

3.1.3 ALCANCE

Los procedimientos estarán enmarcados desde el momento en que surge la necesidad por parte del usuario hasta el recibo del material, insumo o repuesto a satisfacción e involucra la implementación de este procedimiento a todas las áreas de la empresa y, por otra parte, al pago del proveedor.

3.2. LA DOCTRINA DE OPERACIÓN DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

El área de adquisiciones debe tomar dos decisiones básicas sobre el proceso de adquisición local o internacional: ¿cuándo reordenar existencias y qué cantidad debe pedirse?. Estas decisiones se conocen como la doctrina de operaciones del proceso de adquisición.

El tiempo para reordenar se conoce como punto de reorden. Normalmente un nivel predeterminado de existencia avisa cuando es el momento de reordenar existencia. La cantidad a pedir se conoce como cantidad por pedir. El nivel de inventario que señala la necesidad de reordenar y la cantidad de pedido es el núcleo de la función de control de adquisiciones.

3.2.1. COSTOS DEL PROCESO DE ADQUISICIONES

Al implementar un sistema de control interno para el área de adquisiciones se debe considerar solo aquellos costos que varían directamente con la doctrina de operaciones al decidir cuándo y cuánto reordenar; los costos independientes a la

doctrina de operación no son pertinentes; básicamente existen cuatro tipos de costos pertinentes:

3.2.1.1 Costo del Producto

Es la suma que se paga al proveedor por el producto recibido, o costo directo de manufactura si este se produce. Normalmente es igual al precio de adquisición.

3.2.1.2 Costos de Adquisición

Son aquellos costos en los que se incurre al colocar la orden de compra. Estos costos varían con cada orden de compra colocada. Los costos de adquisición incluyen costos de servicio de correo, llamadas telefónica a los proveedores, costos de mano de obra en las compras y contabilidad, costos de recepción, tiempo de computo para el mantenimiento de los registros y abastecimiento para la elaboración de la orden de compra.

3.2.1.3 Costos de Manejo de Inventarios

Los costos de llevar el inventario son costos reales, los que salen del bolsillo y se relacionan con tener el inventario disponible. Estos costos incluyen los seguros, calefacción, energía, impuestos, perdidas por robo, descomposición de productos o por rotura y los costos en los que se incurre por tener el capital ocioso en los inventarios.

3.2.1.4 Costos por Falta de Existencia

Los costos por falta de existencia son los que ocasiona la demanda, cuando las existencias se agotan; es decir, son los costos de ventas perdidas o de pedidos no surtidos.

3.3. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DEL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES DE “ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene el área para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos de área, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega dentro de la compañía.³⁹

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

Para la evaluación del área de adquisiciones e importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.” se utilizará el método cuestionario, el cual permitirá obtener la evidencia necesaria para determinar la existencia o ausencia de controles de manera confiable mediante la aplicación de diversas preguntas que serán contestadas por quienes integran el área.

3.3.1 FORMATO DEL CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO

El Cuestionario de Control Interno está elaborado de tal manera de lograr obtener de manera precisa y confiable aquellos procedimientos críticos y detectar errores en el proceso de adquisiciones. A continuación los cuestionarios de control

39 PERDOMO SALGUERO, Mario Leonel. “Técnicas y Procedimientos de Auditoría I”, Ediciones Contables, Administrativas – ECA, Segunda edición, Guatemala, 2006.

interno aplicados al personal del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.”.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO ADQUISICIONES E IMPORTACIONES JEFATURA DEL AREA					
Entrevistado: Juan Carlos Cevallos Tapia		Elaborado por: Ana L. Rosero C.			
Fecha: 29 de octubre del 2010					
Nº	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿El área cuenta con un manual de procedimientos que especifique el proceso de adquisiciones?		X		
2	¿Está centralizada la función de adquisiciones e importaciones?	X			Centralizado y desconcentrado, Logística brinda apoyo
3	¿Se encuentra bien definida la estructura orgánica del área?	X			
4	¿Están bien definidas las funciones de cada integrante del área?		X		
5	¿La compañía capacita al personal de forma periódica?		X		
6	¿Existe control presupuestario de las adquisiciones e importaciones?		X		Se maneja un Flujo de Efectivo
7	¿Existe un catálogo de proveedores?	X			
8	¿Se seleccionan los proveedores antes de la negociación?	X			Jefe de Compras lo elige
9	¿Existen proveedores preferenciales, quién los determina?		X		Se aceptan sugerencias
10	¿Se cerciora el área que los proveedores seleccionados son los mejores en calidad, precios, tiempos de entrega, etc.?		X		
11	¿Se emiten solicitudes de compra o requisiciones?	X			Se lo efectúa vía mail
12	¿Se comunica con tiempo sobre las necesidades de materiales, bienes, insumos, etc.?		X		No se planifican las necesidades futuras
13	¿Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes de compra o requisiciones?		X		
14	¿Requieren ciertos bienes solicitud de cotización?	X			Todos los bienes se cotizan
15	¿Son aprobados todos los precios de compra? ¿Cómo?	X			Mediante el análisis y aprobación de las cotizaciones
16	¿Se conservan las cotizaciones y su análisis en archivos especiales?	X			

17	¿Se elabora orden de compra?	X		
18	¿Existe un manual de firmas de autorización?		X	
19	¿Las órdenes de compra son aprobadas por algún nivel jerárquico?	X		Jefe de Adquisiciones e Importaciones
20	¿Las órdenes de compra están pre numeradas?	X		El sistema las enumera
21	¿Se cancelan inmediatamente las órdenes de compra en caso de desistir de una compra que estaba en proceso?	X		
22	¿Se analiza si se compran materiales en exceso, las cantidades normales de consumo, etc.?		X	
23	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?		X	Es responsabilidad de quién hace el requerimiento
24	¿Se cotejan al momento de la recepción las unidades registradas en la factura con las pedidas y con las recibidas?	X		
25	¿Informa prontamente el departamento que recibe el producto o servicio acerca de las inconformidades al área de adquisiciones e importaciones?	X		
26	¿Se preparan informes de recepción de mercancías o productos y están pre numerados?		X	
27	¿Se controlan las entregas parciales aplicables a una sola Orden de Compra?		X	Solo se da en el caso de fertilizantes, control empírico
28	¿Se le da un adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes de recibirse?	X		
29	¿Se cotejan los precios pactados con la planilla pactada?		X	
30	¿Se estudian y aprovechan todos los descuentos concedidos por los proveedores?		X	
31	¿Se autorizan las facturas y fechas de pago antes de pasarlas a tesorería?	X		
32	¿Se solicitan estados de cuenta a los proveedores más importantes?	X		Proveedores del extranjero
33	¿Se cuenta con controles auxiliares y se compara los estados de cuentas otorgados por el proveedor contra los registros contables?		X	
34	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?		X	Existen demoras en las facturas entregadas en San Lorenzo
35	¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción?	X		Solo con la Orden de Compra
36	¿Se verifica el ingreso de existencias previamente la autorización a una devolución?		X	
37	¿Las negociaciones en cuanto a importaciones están netamente a cargo del área?		X	La realiza el Gerente General

38	¿Los bienes importados son asegurados desde el momento que salen del puerto?		X		
39	¿Se verifica la integridad y exactitud de los documentos de importaciones?	X			
40	¿Todos los pagos que genera la importación los efectúa directamente la compañía?		X		Se entrega un anticipo al agente de aduanas
41	¿Se comprueban los valores incluidos en la Declaración Andina de Valores (DAV)?		X		
42	¿Se verifica la integridad de los datos que constan en la Declaración Aduanera Única (DAU)?		X		
43	¿Se comprueba la liquidación de las importaciones?		X		Responsabilidad de Contabilidad
44	¿Se comprueba el cálculo de los aranceles e impuestos?		X		
45	¿Se revisa el ingreso de existencias y la valoración en el sistema de inventarios de forma permanente?		X		Responsabilidad de Contabilidad
46	¿Existe un documento que respalde la recepción de la mercadería a bodega?	X			Ingreso a Bodega
47	Al cierre, ¿Se registran facturas pendientes de recepción?	X			
48	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre?		X		Inventario Físico Anual
49	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?		X		
50	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas?	X			
51	¿Existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
SUPERVISOR DEL AREA**

Entrevistado: Faber Dagoberto Reyna Sánchez

Elaborado por: Ana L. Rosero C.

Fecha: 29 de octubre del 2010

Nº	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿El área cuenta con un manual de procedimientos que especifique el proceso de adquisiciones?		X		
2	¿Está centralizada la función de adquisiciones e importaciones?		X		
3	¿Se encuentra bien definida la estructura orgánica del área?	X			
4	¿Están bien definidas las funciones de cada integrante del área?		X		
5	¿La compañía capacita al personal de forma periódica?		X		
6	¿Existe control presupuestario de las adquisiciones e importaciones?		X		
7	¿Existe un catálogo de proveedores?		X		
8	¿Se seleccionan los proveedores antes de la negociación?		X		El encargado de la compra elige el proveedor
9	¿Existen proveedores preferenciales, quién los determina?		X		Proveedores fijos
10	¿Se cerciora el área que los proveedores seleccionados son los mejores en calidad, precios, tiempos de entrega, etc.?		X		
11	¿Se emiten solicitudes de compra o requisiciones?	X			
12	¿Se comunica con tiempo sobre las necesidades de materiales, bienes, insumos, etc.?		X		
13	¿Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes de compra o requisiciones?	X			
14	¿Requieren ciertos bienes solicitud de cotización?	X			Ítems nuevos
15	¿Son aprobados todos los precios de compra? ¿Cómo?	X			Cuando se aprueba la cotización
16	¿Se conservan las cotizaciones y su análisis en archivos especiales?	X			
17	¿Se elabora orden de compra?	X			
18	¿Existe un manual de firmas de autorización?		X		

19	¿Las órdenes de compra son aprobadas por algún nivel jerárquico?	X		Jefe de Adquisiciones e Importaciones
20	¿Las órdenes de compra están pre numeradas?	X		El sistema las enumera
21	¿Se cancelan inmediatamente las órdenes de compra en caso de desistir de una compra que estaba en proceso?		X	
22	¿Se analiza si se compran materiales en exceso, las cantidades normales de consumo, etc.?		X	
23	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?		X	
24	¿Se cotejan al momento de la recepción las unidades registradas en la factura con las pedidas y con las recibidas?	X		
25	¿Informa prontamente el departamento que recibe el producto o servicio acerca de las inconformidades al área de adquisiciones e importaciones?	X		
26	¿Se preparan informes de recepción de mercancías o productos y están pre numerados?		X	
27	¿Se controlan las entregas parciales aplicables a una sola Orden de Compra?	X		Control empírico
28	¿Se le da un adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes de recibirse?		X	
29	¿Se cotejan los precios pactados con la planilla pactada?	X		
30	¿Se estudian y aprovechan todos los descuentos concedidos por los proveedores?		X	
31	¿Se autorizan las facturas y fechas de pago antes de pasarlas a tesorería?	X		
32	¿Se solicitan estados de cuenta a los proveedores más importantes?		X	
33	¿Se cuenta con controles auxiliares y se compara los estados de cuentas otorgados por el proveedor contra los registros contables?		X	
34	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?		X	Las que se reciben en San Lorenzo no
35	¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción?	X		Con la Orden de Compra
36	¿Se verifica el ingreso de existencias previamente la autorización a una devolución?		X	
37	¿Las negociaciones en cuanto a importaciones están netamente a cargo del área?		X	La realiza el Gerente General
38	¿Los bienes importados son asegurados desde el momento que salen del puerto?		X	
39	¿Se verifica la integridad y exactitud de los documentos de importaciones?	X		

40	¿Todos los pagos que genera la importación los efectúa directamente la compañía?		X		Se entrega un anticipo al agente de aduanas
41	¿Se comprueban los valores incluidos en la Declaración Andina de Valores (DAV)?		X		
42	¿Se verifica la integridad de los datos que constan en la Declaración Aduanera Única (DAU)?		X		
43	¿Se comprueba la liquidación de las importaciones?		X		
44	¿Se comprueba el cálculo de los aranceles e impuestos?		X		
45	¿Se revisa el ingreso de existencias y la valoración en el sistema de inventarios de forma permanente?		X		Responsabilidad de Contabilidad
46	¿Existe un documento que respalde la recepción de la mercadería a bodega?	X			Ingreso a Bodega
47	Al cierre, ¿Se registran facturas pendientes de recepción?	X			
48	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre?		X		Inventario Físico Anual
49	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?		X		
50	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas?	X			
51	¿Existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?	X			

**CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO
ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
ASISTENTE DEL AREA**

Entrevistado: Sylvia Paola López Hernández

Elaborado por: Ana L. Rosero C.

Fecha: 29 de octubre del 2010

Nº	Pregunta	Respuesta			Observaciones
		Si	No	N/A	
1	¿El área cuenta con un manual de procedimientos que especifique el proceso de adquisiciones?		X		
2	¿Está centralizada la función de adquisiciones e importaciones?		X		
3	¿Se encuentra bien definida la estructura orgánica del área?	X			
4	¿Están bien definidas las funciones de cada integrante del área?		X		
5	¿La compañía capacita al personal de forma periódica?		X		
6	¿Existe control presupuestario de las adquisiciones e importaciones?		X		
7	¿Existe un catálogo de proveedores?		X		Registro histórico de proveedores
8	¿Se seleccionan los proveedores antes de la negociación?		X		La persona encargada de la compra lo elige
9	¿Existen proveedores preferenciales, quién los determina?		X		Muy pocos
10	¿Se cerciora el área que los proveedores seleccionados son los mejores en calidad, precios, tiempos de entrega, etc.?		X		
11	¿Se emiten solicitudes de compra o requisiciones?	X			
12	¿Se comunica con tiempo sobre las necesidades de materiales, bienes, insumos, etc.?		X		Casi siempre son compras urgentes
13	¿Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes de compra o requisiciones?	X			
14	¿Requieren ciertos bienes solicitud de cotización?	X			Ítems nuevos, eventuales y/o urgentes
15	¿Son aprobados todos los precios de compra? ¿Cómo?	X			Mediante el análisis y aprobación de las cotizaciones
16	¿Se conservan las cotizaciones y su análisis en archivos especiales?	X			

17	¿Se elabora orden de compra?	X		
18	¿Existe un manual de firmas de autorización?		X	
19	¿Las órdenes de compra son aprobadas por algún nivel jerárquico?	X		Jefe de Adquisiciones e Importaciones
20	¿Las órdenes de compra están pre numeradas?	X		
21	¿Se cancelan inmediatamente las órdenes de compra en caso de desistir de una compra que estaba en proceso?		X	
22	¿Se analiza si se compran materiales en exceso, las cantidades normales de consumo, etc.?		X	
23	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?		X	
24	¿Se cotejan al momento de la recepción las unidades registradas en la factura con las pedidas y con las recibidas?	X		
25	¿Informa prontamente el departamento que recibe el producto o servicio acerca de las inconformidades al área de adquisiciones e importaciones?	X		
26	¿Se preparan informes de recepción de mercancías o productos y están pre numerados?		X	
27	¿Se controlan las entregas parciales aplicables a una sola Orden de Compra?		X	
28	¿Se le da un adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes de recibirse?		X	
29	¿Se cotejan los precios pactados con la planilla pactada?	X		
30	¿Se estudian y aprovechan todos los descuentos concedidos por los proveedores?	X		No se hace el estudio pero si se aprovechan cuando existen
31	¿Se autorizan las facturas y fechas de pago antes de pasarlas a tesorería?	X		
32	¿Se solicitan estados de cuenta a los proveedores más importantes?		X	
33	¿Se cuenta con controles auxiliares y se compara los estados de cuentas otorgados por el proveedor contra los registros contables?		X	
34	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?		X	
35	¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción?	X		Con la Orden de Compra
36	¿Se verifica el ingreso de existencias previamente la autorización a una devolución?		X	
37	¿Las negociaciones en cuanto a importaciones están netamente a cargo del área?		X	La realiza el Gerente General

38	¿Los bienes importados son asegurados desde el momento que salen del puerto?		X		
39	¿Se verifica la integridad y exactitud de los documentos de importaciones?	X			
40	¿Todos los pagos que genera la importación los efectúa directamente la compañía?		X		Se entrega un anticipo al agente de aduanas
41	¿Se comprueban los valores incluidos en la Declaración Andina de Valores (DAV)?		X		
42	¿Se verifica la integridad de los datos que constan en la Declaración Aduanera Única (DAU)?		X		
43	¿Se comprueba la liquidación de las importaciones?	X			
44	¿Se comprueba el cálculo de los aranceles e impuestos?		X		
45	¿Se revisa el ingreso de existencias y la valoración en el sistema de inventarios de forma permanente?		X		Responsabilidad de Contabilidad
46	¿Existe un documento que respalde la recepción de la mercadería a bodega?	X			Ingreso a Bodega
47	Al cierre, ¿Se registran facturas pendientes de recepción?		X		
48	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre?		X		Inventario Físico Anual
49	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?		X		
50	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas?		X		
51	¿Existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?		X		

3.3.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Con la información que se recopiló a través de los cuestionarios se podrá determinar las falencias y fortalezas del Sistema de Control Interno evaluado.

3.3.2.1 Matriz de Resultados

Con los cuestionarios resueltos, es hora de vaciar los resultados en una herramienta de medición denominada Matriz de Resultados, poniendo las calificaciones en su cuadrante correspondiente. Teniendo en cuenta que las opciones de respuesta son tres, la Matriz de Resultados clasifica y totaliza los procedimientos efectivos (respuestas SI) y las debilidades de control interno (respuestas NO).

En base a estos resultados se podrá determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza del proceso que está efectuando el área de adquisiciones e importaciones y así demostrar la importancia de establecer procedimientos eficientes de control interno que ayuden a menguar y disminuir las debilidades detectadas.

3.3.2.2 Relación entre Nivel de Riesgo y Nivel de Confianza

El Nivel de Riesgo se considera al grado de impacto que las falencias detectadas en el control interno causan en el proceso de adquisiciones e importaciones.

Por otro lado, el Nivel de Confianza será el grado de seguridad que brindan los procedimientos de control interno que mantiene el área durante el proceso de adquisiciones e importaciones.

Para “Energy & Palma Energypalma S.A.” se medirán los niveles de riesgo y de confianza según la escala que se presenta a continuación:

CUADRO N° 6: Relación entre el Nivel de Riesgo y Confianza

<u>NIVELES DE RIESGO Y CONFIANZA</u>		
GRADO	RIESGO	CONFIANZA
81 % - 100 %	Alto	Alto
61 % - 80 %	Medio Alto	Medio Alto
41 % - 60 %	Medio	Medio
21 % - 40 %	Medio Bajo	Medio Bajo
1 % - 20 %	Bajo	Bajo

Fuente: Curso “Evaluación del Control Interno” Contraloría General del Estado

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

La relación entre el nivel de riesgo y el nivel de confianza es inversamente proporcional, es decir que entre más alto sea el nivel de riesgo menor será el grado de confianza y viceversa.

Para el cálculo del nivel de riesgo se aplicará la siguiente fórmula:

Determinación Nivel de Riesgo	
NR = Nivel de Riesgo	$NR = \frac{TN \times 100}{TP \times TE}$
TN = Total NO	
TP = Total Preguntas	
TE = Total Encuestados	

Para el cálculo del nivel de confianza se aplicará la siguiente fórmula:

Determinación Nivel de Confianza	
NC = Nivel de Confianza	$NC = \frac{TS \times 100}{TP \times TE}$
TS = Total SI	
TP = Total Preguntas	
TE = Total Encuestados	

Para el caso del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.” se obtuvo la siguiente Matriz de Resultados de la Evaluación de Control Interno y consecuentemente los Niveles de Riesgo y Niveles de Confianza.

"ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A."					
MATRIZ DE RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO					
ADQUISICIONES E IMPORTACIONES					
Elaborado por: Ana L. Rosero C.					
Nº	Pregunta	Respuesta			Total Encuestados
		Si	No	N/A	
1	¿El área cuenta con un manual de procedimientos que especifique el proceso de adquisiciones?		3		3
2	¿Está centralizada la función de adquisiciones e importaciones?	1	2		3
3	¿Se encuentra bien definida la estructura orgánica del área?	3			3
4	¿Están bien definidas las funciones de cada integrante del área?		3		3
5	¿La compañía capacita al personal de forma periódica?		3		3
6	¿Existe control presupuestario de las adquisiciones e importaciones?		3		3
7	¿Existe un catálogo de proveedores?	1	2		3
8	¿Se seleccionan los proveedores antes de la negociación?	1	2		3
9	¿Existen proveedores preferenciales, quién los determina?		3		3
10	¿Se cerciora el área que los proveedores seleccionados son los mejores en calidad, precios, tiempos de entrega, etc.?		3		3
11	¿Se emiten solicitudes de compra o requisiciones?	3			3
12	¿Se comunica con tiempo sobre las necesidades de materiales, bienes, insumos, etc.?		3		3
13	¿Se hacen todas las compras sobre la base de solicitudes de compra o requisiciones?	2	1		3
14	¿Requieren ciertos bienes solicitud de cotización?	3			3
15	¿Son aprobados todos los precios de compra? ¿Cómo?	3			3

16	¿Se conservan las cotizaciones y su análisis en archivos especiales?	3			3
17	¿Se elabora orden de compra?	3			3
18	¿Existe un manual de firmas de autorización?		3		3
19	¿Las órdenes de compra son aprobadas por algún nivel jerárquico?	3			3
20	¿Las órdenes de compra están pre numeradas?	3			3
21	¿Se cancelan inmediatamente las órdenes de compra en caso de desistir de una compra que estaba en proceso?	1	2		3
22	¿Se analiza si se compran materiales en exceso, las cantidades normales de consumo, etc.?		3		3
23	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que se hagan compras excesivas?		3		3
24	¿Se cotejan al momento de la recepción las unidades registradas en la factura con las pedidas y con las recibidas?	3			3
25	¿Informa prontamente el departamento que recibe el producto o servicio acerca de las inconformidades al área de adquisiciones e importaciones?	3			3
26	¿Se preparan informes de recepción de mercancías o productos y están pre numerados?		3		3
27	¿Se controlan las entregas parciales aplicables a una sola Orden de Compra?	1	2		3
28	¿Se le da un adecuado seguimiento a las órdenes de compra pendientes de recibirse?	1	2		3
29	¿Se cotejan los precios pactados con la planilla pactada?	2	1		3
30	¿Se estudian y aprovechan todos los descuentos concedidos por los proveedores?	1	2		3
31	¿Se autorizan las facturas y fechas de pago antes de pasarlas a tesorería?	3			3
32	¿Se solicitan estados de cuenta a los proveedores más importantes?	1	2		3
33	¿Se cuenta con controles auxiliares y se compara los estados de cuentas otorgados por el proveedor contra los registros contables?		3		3
34	¿Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas?		3		3
35	¿Las facturas son verificadas contra las órdenes de compra y con los informes de recepción?	3			3
36	¿Se verifica el ingreso de existencias previamente la autorización a una devolución?		3		3

37	¿Las negociaciones en cuanto a importaciones están netamente a cargo del área?		3		3
38	¿Los bienes importados son asegurados desde el momento que salen del puerto?		3		3
39	¿Se verifica la integridad y exactitud de los documentos de importaciones?	3			3
40	¿Todos los pagos que genera la importación los efectúa directamente la compañía?		3		3
41	¿Se comprueban los valores incluidos en la Declaración Andina de Valores (DAV)?		3		3
42	¿Se verifica la integridad de los datos que constan en la Declaración Aduanera Única (DAU)?		3		3
43	¿Se comprueba la liquidación de las importaciones?	1	2		3
44	¿Se comprueba el cálculo de los aranceles e impuestos?		3		3
45	¿Se revisa el ingreso de existencias y la valoración en el sistema de inventarios de forma permanente?		3		3
46	¿Existe un documento que respalde la recepción de la mercadería a bodega?	3			3
47	Al cierre, ¿Se registran facturas pendientes de recepción?	2	1		3
48	¿Se realiza inventario físico de existencias al cierre?		3		3
49	¿Se analiza la obsolescencia de las existencias al cierre del ejercicio?		3		3
50	¿Las funciones de compra, pago y contabilidad están suficientemente segregadas?	2	1		3
51	¿Existen mecanismos de autorización que garanticen la independencia de funciones?	2	1		3
TOTALES		61	92	0	3

"ENERGY & PALMA ENERGOPALMA S.A."
RESULTADOS DE LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO
ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

Elaborado por: Ana L. Rosero C.

Nivel de Riesgo:

$$NR = \frac{92 \quad x \quad 100}{51 \quad x \quad 3}$$

NR =	60,13 %
-------------	----------------

Nivel de Confianza:

$$NC = \frac{61 \quad x \quad 100}{51 \quad x \quad 3}$$

NC =	39,87 %
-------------	----------------

N	R	C
81 - 100	A	A
61 - 80	M. A.	M. A.
41 - 60	M	M
21 - 40	M. B.	M. B.
1 - 20	B	B

Nivel de Riesgo:	60,13 % Medio
-------------------------	----------------------

Nivel de Confianza:	39,87% Medio
----------------------------	---------------------

Los resultados de la evaluación del Sistema de Control Interno aplicado a el Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Enegypalma S.A.” establecen que el grado de riesgo y el grado de confianza son medios; es decir, que existen factores de riesgo y la posibilidad de falencias en el proceso de adquisiciones por tanto se propone la siguiente metodología de control interno para el área.

3.4. PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La presente propuesta está enfocada a definir y unificar procedimientos generales que sean viables mediante la aplicación de una política óptima de adquisiciones e importaciones, determinando el tamaño adecuado de los pedidos y en el momento justo, de manera que permitan la implementación de una Metodología de Control interno para el Área de Adquisiciones e Importaciones en la empresa “Energy & Palma Energypalma S.A.”.

3.4.1. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES

“Son el conjunto de valores, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización, constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.”⁴⁰

3.4.1.1 Ética

Todos los colaboradores de la Compañía “Energy & Palma Energypalma S.A.” deberán llevar a cabo su labor con honestidad, lealtad y legalidad. De esta manera se garantizará el fortalecimiento de la reputación e integridad que la compañía día a día va alcanzando.

3.4.1.2 Conflicto de Intereses

Los conflictos de interés pueden darse en las siguientes situaciones:

- *Uso de fondos de la propiedad de la compañía.*- Los activos, tanto tangibles como intangibles, no deben ser usados para proveer a los

⁴⁰ VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2da. ED, Quito-Ecuador, 2002, Pág. 108

empleados de alguna ganancia personal o a los proveedores de alguna ventaja que vaya en contra de los intereses de la compañía.

- *Confidencialidad de la información.*- La información confidencial a la que se tiene acceso por la naturaleza del trabajo, tal como: productos, información financiera, fuentes de abastecimiento, documentos internos; no podrá ser divulgada a terceros. Para negociaciones con proveedores, no se podrá revelar costos de sus competidores.

- *Conflicto de intereses personales.*- Los actores que intervienen dentro del proceso de adquisiciones están estrictamente prohibidos de mantener cualquier participación externa que ocasione un conflicto de intereses entre el empleado y la compañía con el proveedor, tales como:
 - Tener una participación personal o de un familiar de hasta 3er grado de consanguinidad.
 - Prestar o pedir préstamos a esas compañías.

De presentarse alguna de estas situaciones, el empleado deberá comunicarlo a su jefe inmediato y conseguir su aprobación por escrito.

- *Actividades externas.*- Los colaboradores deberán cuidar de que sus actividades personales no tengan conflicto de intereses con la actividad de la compañía “Energy & Palma Energypalma S.A.” o la actividad que realizan dentro de ella. Estas actividades pueden ser:
 - Consultoría,
 - Beneficios personales producto de transacciones con la Compañía,
 - Ser accionista o inversionista en empresas que se desarrollen en el mismo giro del negocio.

- *Conflicto de intereses internos.*- La Compañía debe dar siempre una imagen de unidad, integridad y eficiencia. Por lo tanto, toda toma de decisiones y en todas las actividades y acciones en la compañía, deberán primar los intereses de ella; de existir un conflicto entre el interés de la Compañía y el del algún colaborador, se tomaran las siguientes acciones en coordinación con Recursos Humanos:

- Inhibir al colaborador de seguir en la actividad o toma de decisiones que le causa conflicto de interés.
- Cambiar de área o función al colaborador.

3.4.1.3 Separación de Funciones

Para garantizar que un sistema funcione con equidad debemos evitar ser juez y parte; es decir, la persona que realiza una función determinada como la de comprar no puede ser la misma que sea el usuario final, de darse una situación de esta naturaleza se podría direccionar la compra a un determinado proveedor.

Por otro lado, el área de adquisiciones e importaciones está sujeta a controles de la Gerencia Administrativa y Financiera, cuyas funciones no dependen del Jefe de Adquisiciones, garantizando de esta manera la imparcialidad.

3.4.1.4 Búsqueda de Ahorros

Uno de los principios fundamentales del área de adquisiciones es la búsqueda constante de ahorros; estos se pueden originar por:

- Cambio de proveedor, donde se cuidará de no sacrificar calidad y nivel de servicio;

- Negociaciones con proveedores actuales y usuarios que se resistan al cambio.
- Otras estrategias con previa autorización de la Gerencia Administrativa y/o General.

En todos los casos prima el interés de la Compañía ante los intereses particulares de algún usuario o tercero.

3.4.1.5 Buen Trato al Proveedor

El proceso de adquisiciones acaba con el pago al proveedor y es responsabilidad del área velar por el pago oportuno de los proveedores comunicando al área financiera cuando no se cumplan los acuerdos establecidos, evitando así el deterioro de las relaciones inter-compañía.

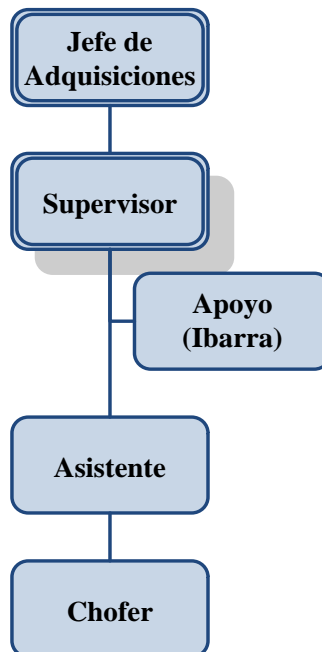
El buen trato al proveedor no solo involucra cumplir nuestros compromisos de pago, sino además, involucra un respeto mutuo para lo cual se deben seguir algunas reglas:

- *Descuentos especiales.*- La compra de bienes o servicios no da derecho a los colaboradores, ni a sus familiares, a obtener ni mucho menos exigir descuentos especiales.
- *Regalos e invitaciones.*- Los colaboradores no pueden buscar directa o indirectamente regalos, bonos, invitaciones u otro favor o beneficio. Solo se aceptarán regalos e invitaciones cuando se cumpla lo siguiente:
 - Regalos promocionales o material publicitario,
 - Regalos para fiestas de fin de año, en cuyo caso será sorteado entre el personal por el área de Recursos Humanos,
 - Invitación a lanzamientos de nuevos productos,

- Visitas a sus instalaciones (incluye viajes). Para la aceptación de invitaciones se deberá contar con la aprobación de la instancia superior.
- *Visitas comerciales.*- Los compradores y usuarios finales representan a la Compañía ante visitas externas, por ello, ya sea para el caso de recibir a un proveedor o visitarlos, se deben seguir las siguientes reglas de conducta personal:
- Ser puntuales y vestir formalmente,
 - Mantener un comportamiento y una actitud adecuados,
 - Ser corteses y educados no implica dejar de ser firmes.

3.4.2 ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

GRAFICO N° 15: Organigrama del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.”



Fuente: “Energy & Palma Energypalma S.A.”

Elaborado: Ana Lucía Rosero Cambi

3.4.3. FUNCIONES DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

3.4.3.1 Jefe de Adquisiciones e Importaciones

- ✓ Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de adquisiciones e importaciones de la empresa.
- ✓ Elaborar en coordinación con las Gerencias Técnicas y Financieras, la programación anual de adquisiciones e importaciones.
- ✓ Verificar la asignación presupuestaria y la disponibilidad financiera, previo a la iniciación de todo proceso de adquisiciones significativas o importaciones.
- ✓ Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
- ✓ Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización oportuna.
- ✓ Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los vigentes.
- ✓ Definir los criterios y proceso de selección de nuevos proveedores y velar por su conocimiento y aplicación.
- ✓ Contribuir con Contraloría en el desarrollo del programa de auditorías de los proveedores actuales y potenciales proveedores.
- ✓ Realizar indicadores de gestión que reflejen la situación del área.
- ✓ Supervisar continuamente al personal a su cargo velando que se cumplan con las normas, procedimientos y demás establecidos para el área.
- ✓ Mantener a gerencia comunicada acerca de las variaciones significativas en los precios de los productos.
- ✓ Realizar cualquier otra labor afín asignada por sus superiores, para contribuir con el logro de los objetivos empresariales.

3.4.3.2 Supervisor de Adquisiciones e Importaciones

- ✓ Planificación del trabajo de sus colaboradores estableciendo prioridades y tomando en cuenta tiempos y recursos.
- ✓ Canalizar la información que le transmitan sus colaboradores y transmitirla al Jefe de área.
- ✓ Observar y vigilar el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de sus colaboradores, resolver los problemas que encuentre e informar la forma de realizar las correcciones del caso.
- ✓ Visitar permanentemente a los proveedores para mantener relaciones comerciales satisfactorias y solucionar inconvenientes oportunamente.
- ✓ Coordinar con los demás jefes de área los procesos de adquisiciones e importaciones.
- ✓ Coordinar y ejecutar los procesos de adquisiciones en plantación, como es el caso en la compra de repuestos de maquinaria, combustibles y fertilizantes.
- ✓ Coordinar la movilización del camión de la empresa con todas las áreas, para transportar los productos hacia plantación.
- ✓ Evaluar de forma constante la consecución de los objetivos planteados por el área.
- ✓ Emitir informes y reportes.

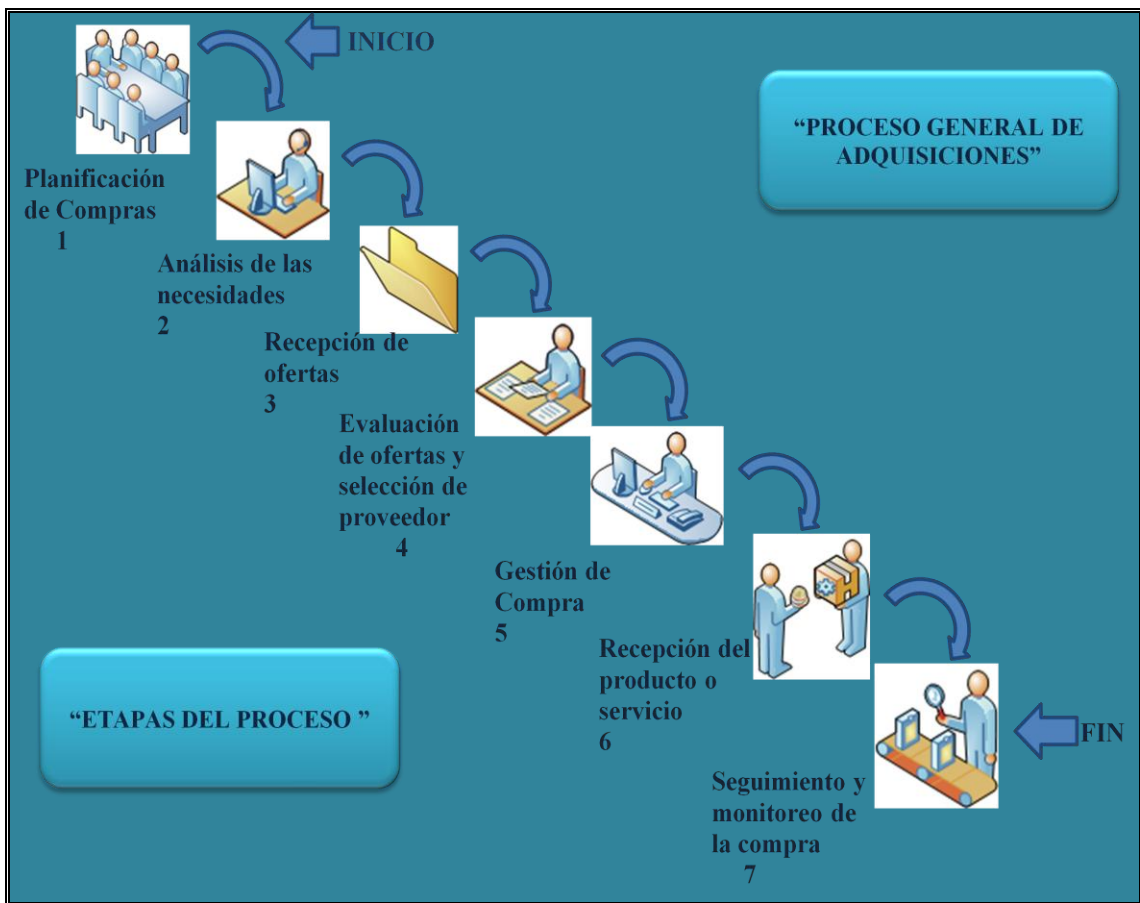
3.4.3.3 Asistente de Adquisiciones e Importaciones

- ✓ Recepción de la documentación completa.
- ✓ Elaborar las órdenes de Compra.
- ✓ Obtener y analizar las cotizaciones necesarias en cada proceso de adquisiciones e importaciones.
- ✓ Coordinar con Bodega los stocks mínimos y mensuales.
- ✓ Receptar la documentación que respalda la adquisición y/o importación, verificar su validez y entregar de manera oportuna al departamento contable.
- ✓ Realizar un reporte semanal de lo adquirido.

- ✓ Proveer la documentación necesaria para que se concrete las importaciones.
- ✓ Apoyar en servicios administrativos que requiera la oficina de Quito.
- ✓ Colaborar con la Jefatura de Adquisiciones e Importaciones para el cumplimiento de los objetivos del área.

3.4.4. PROCESO GENERAL DE ADQUISICIONES

GRAFICO N° 16: Etapas del Proceso General de Adquisiciones



Elaborado por: Ana Lucía Rosero Cambi

El proceso de adquisiciones consta de las siguientes fases:

3.4.4.1 Planificación de las Compras

Una de las funciones del departamento de compras es anticiparse a las necesidades de la empresa. Esta etapa consiste en hacer un estudio que permita definir qué necesita la compañía, cuánto y para cuándo lo necesita, dentro de un tiempo determinado, y así estar preparado antes de que surja la necesidad. Además en la planificación se identifican los proveedores potenciales de cada adquisición y una estimación de sus principales parámetros, tales como precio, plazos de entrega, calidad, etc.

También se programan con anticipación las compras requeridas, lo que permite organizar de mejor manera el trabajo al interior del área de Bodega.

Es fundamental tener claro que la planificación de las compras no es una tarea exclusiva del área de adquisiciones e importaciones, ya que será necesario consultar y hacer participar a otros departamentos y unidades de la organización.

Ventajas de Planificar las Compras

Una adecuada planificación se traducirá en numerosos beneficios para la compañía, optimizando cada vez más los métodos de compra y mejorando los resultados en términos de la eficacia, eficiencia y transparencia.

Entre las ventajas de planificar las compras, destacamos:

Precios competitivos y mejor calidad que se obtiene en cualquiera de los distintos mecanismos de compra, debido a que una adecuada programación nos permite:

- ✓ Agregar demanda y, de este modo, conseguir mejores condiciones comerciales (precio, calidad, entrega, servicio post venta, etc.).

- ✓ Realizar una mejor definición de los requerimientos y de los plazos de los distintos procesos de adquisición, lo que trae aparejado un mayor número de proveedores potenciales y una mejor negociación en el caso de un único proveedor.

Menores costos administrativos, ya que al agregar demandas se realizan menos procesos de compra y, por tanto, menos papeleo, menos órdenes de compra, menos coordinaciones (ya sea vía telefónica, correo electrónico u otra), menos revisiones de la entrega del producto o servicio, etc.

Menores costos de inventario, ya que con una adecuada planificación será posible definir pedidos con un tamaño y con una frecuencia que permita disminuir los stocks y sus costos asociados.

Compras oportunas, lo que significa "tener lo que necesitamos para cuando lo necesitamos". Esto implica ser capaz de responder a los requerimientos de los usuarios con la mayor prontitud posible, lo que evidentemente aumenta su satisfacción.

Adecuada distribución de la carga de trabajo del recurso humano en el tiempo. Al contar con una buena planificación, es posible programar y distribuir en el tiempo los procesos de adquisiciones de manera de evitar la ocurrencia de períodos con grandes sobrecargas de trabajo, que además de perjudicar el clima laboral, afectan la eficiencia de los procesos.

Mejoras al funcionamiento diario, ya que las compras sencillas o rutinarias, aunque aparentemente son menos importantes, resultan indispensables para trabajar eficientemente.

Permite identificar oportunidades para la *generación de contratos de suministro*. En la medida que observamos que existen productos o servicios para los cuales

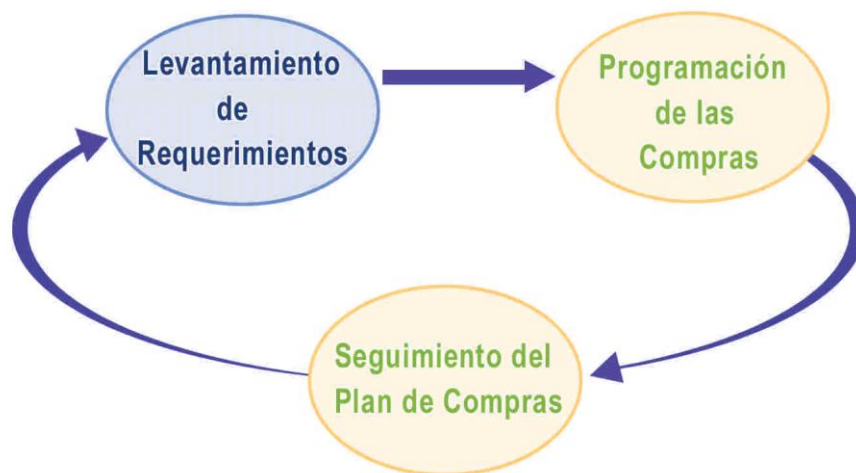
es difícil prever la cantidad y/o el momento en que serán requeridos, es recomendable licitar con el fin de adjudicar al mejor proveedor y generar un contrato de suministro con él, en el que se le solicitan los productos o servicios en la medida que se van requiriendo.

Permite *resolver situaciones de crisis* de mejor forma. En primer lugar porque una buena planificación nos permitirá tener en cuenta situaciones de estacionalidad como aumentos de demanda en una determinada época del año. En segundo lugar, al haber planificado y programado la mayoría de las adquisiciones seguramente se estará más preparado para enfrentar las verdaderas situaciones urgentes, es decir, aquéllas que corresponden a eventos imposibles de planificar como la ocurrencia de eventos de fuerza mayor.

Disminución de compras urgentes. Una buena planificación nos permite además controlar el proceso de abastecimiento, analizar las desviaciones y así poder tomar mejores decisiones a futuro.

Etapas de la Planificación de Compras

GRAFICO N° 17: Etapas de la Planificación de Compras



Fuente: Boletín Cámara de Comercio de Quito

Elaborado por: Ana Lucía Rosero Cambi

La planificación de las compras puede ser entendida como un proceso de tres etapas:

Levantamiento de Requerimientos

Para planificar las compras, en primer lugar, es necesario saber qué se va a necesitar durante el próximo período. Es muy probable que ciertos requerimientos se repitan año a año. Tal es el caso de las necesidades de papel, artículos de escritorio, combustible, consumo de los servicios básicos en las oficinas de Quito, mantenimiento de vehículos, etc.

Una buena manera de estimar la demanda futura de este tipo de productos o servicios es tomar como base sus consumos históricos y proyectar los requerimientos futuros.

En el caso de bienes y servicios cuya demanda se asocia directamente con la producción estimada para el período y la ejecución de proyectos especiales. La información histórica no permite estimar demandas futuras y será necesario recurrir a otras fuentes. Se considerará como fuentes primordial los responsables de las diferentes áreas quienes tendrán el conocimiento de sus necesidades futuras.

Es trascendental tomar en cuenta que la planificación debe realizarse de manera coordinada con el proceso de elaboración del presupuesto.

Programación de la compras

Con la información recogida y sistematizada en la etapa de levantamiento de requerimientos se deberá definir el mecanismo que se utilizará para adquirir los bienes y servicios que se espera adquirir.

Una vez que se ha definido de qué modo se comprarán o contratarán los bienes y servicios se procederá a programarlos para asegurar su provisión en las fechas que se requerirán. Para esto es fundamental tener en cuenta los tiempos que se requieren para realizar cada uno de los procesos de compra y contratación.

Finalmente, será necesario incluir las actividades programadas en el calendario del próximo período, definiendo los responsables de realizar cada una de ellas. Es muy relevante planificar la utilización de recursos, programando las principales adquisiciones separadas en el tiempo, equilibrando así la carga de trabajo del personal de bodega, así como, de los funcionarios de otros departamentos que deban participar en el proceso de adquisiciones.

En el programa de compras se tomará en cuenta, además de la cantidad de productos y servicios que se va a requerir, la capacidad financiera, administrativa, logística y de disposición o capacidad física, sobre todo del área de Bodega.

- ❖ **El Plan Anual de Compras.-** Con la información obtenida en las etapas de levantamiento de requerimientos y programación de las compras, se construirá el Plan Anual de Compras, que no es más que un documento que pronostica las compras e importaciones anuales de Energy & Palma, el momento en que se comprarán o contratarán y su valor estimado.

Seguimiento del Plan de Compras

El seguimiento del Plan de Compras es tan relevante como su elaboración ya que permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se están ejecutando, lo que permitirá tomar medidas correctivas oportunamente.

El seguimiento del plan permitirá identificar:

- ✓ Compras realizadas de acuerdo al plan.
- ✓ Compras no realizadas de acuerdo al plan.
- ✓ Compras realizadas, pero con modificaciones (ej. mayor presupuesto o plazo que lo estimado).
- ✓ Otras compras realizadas no previstas en el plan y las causas que originan las desviaciones respecto al plan.

Al analizar la información que se recoge de este proceso será necesario poner atención en las causas que pueden explicar las desviaciones ocurridas entre lo planificado y lo efectivamente ejecutado. Es muy probable que algunas de estas desviaciones se expliquen por problemas ocurridos durante la planificación de las adquisiciones, por lo que el seguimiento del Plan permitirá implementar mejoras en este proceso que permitirán evitar la ocurrencia de este tipo de errores en el futuro.

Finalmente, es preciso destacar que la realización del seguimiento permitirá detectar a tiempo la ocurrencia de problemas en la ejecución del plan, tales como atrasos o errores en las estimaciones de cantidades o precios.

3.4.4.2 Análisis de las Necesidades

El departamento de adquisiciones recibe las solicitudes de requisición de bienes servicios y analiza la prioridad de las peticiones para tramitar su gestión.

En la orden de requisición de bienes o servicios se detallará las características del material que necesita y cuando tiene que estar disponible.

El área de adquisiciones e importaciones, una vez recibidos las solicitudes de requisición, procederá a su clasificación antes de iniciar los trámites del encargo, por si fuera necesario solicitar presupuesto o información de los materiales.

Se tomará en cuenta los siguientes puntos para dar un análisis adecuado de las necesidades:

- Dar preferencia a las solicitudes de material cuyas existencias se encuentren bajo mínimos.
- Comprobar si el artículo se utiliza con regularidad o se trata de un bien que se compra por primera vez.
- Clasificar las solicitudes de requisición por materiales homogéneos o adquiridos del mismo proveedor.
- Consultar con el futuro usuario antes de hacer el pedido cualquier duda con respecto al bien requerido.
- Decidir la calidad que deben reunir los materiales, la cantidad que hay que solicitar, el plazo de entrega, las condiciones financieras, etc.

Una vez claras las especificaciones de lo requerido se averiguará qué productos o servicios existen en el mercado que satisfacen la necesidad. La búsqueda de esta información se la realizará a través de información de terceros, catálogos, internet, etc.

3.4.4.3 Solicitud de Ofertas

Es un paso obligado para evitar tomar decisiones que puedan afectar a la economía de la empresa.

La fase de petición de ofertas y presupuesto, dentro del proceso de compras, es una práctica que realizan las empresas en los casos siguientes:

- Cuando inicia por primera vez la actividad.
- Cuando tiene que comprar un producto nuevo.
- Cuando no está satisfecha con los proveedores habituales.
- Para ampliar la cartera de proveedores.

- Para responder a la publicidad recibida.

Sin embargo, como el proceso de petición de ofertas supone un coste económico, nos aseguraremos de enviar la solicitud sólo a proveedores cuya respuesta incluya una oferta de nuestro interés y evitaremos dirigirnos a los que puedan denegar nuestra solicitud.

Una vez confeccionado el listado de los posibles proveedores se contactará con cada uno por carta o personalmente para solicitarles la información que necesitamos conocer. La información gira en torno a tres aspectos:

Condiciones económicas

- Precio por unidad y por lote.
- Descuento comercial.
- Gastos de transporte y seguro.
- Forma de pago.

Condiciones técnicas

- Calidad.
- Embalajes especiales.
- Instalación y montaje.
- Tiempo de garantía.
- Repuestos y mantenimiento postventa.

Servicios postventa

- Plazo de entrega.
- Devolución de excedentes.
- Otros servicios.

3.4.4.4 Evaluación de las Ofertas Recibidas y Selección del Proveedor

Una vez recibidas las ofertas hay que estudiarlas, analizarlas, compararlas y examinarlas.

Las ofertas serán evaluadas en base a toda la información solicitada y que debe constar en las cotizaciones. Es decir que el precio no es el único criterio de evaluación existente y se deberán considerar otros aspectos como los mencionados anteriormente:

- Condiciones Económicas
- Condiciones Técnicas
- Servicios Postventa

Para el caso de compras que involucren algún nivel de conocimiento técnico (Bienes o Servicios), será requerida la participación del área usuaria en los sub procesos de selección y evaluación de proveedores. En estos casos los usuarios brindarán las especificaciones técnicas de los bienes a adquirir y su asesoría técnica, para el caso de servicios.

3.4.4.5 Gestión de Compra

Esta etapa comprende el conjunto de acciones para ejecutar la decisión de compra tomada anteriormente. Esta etapa tiene una gran importancia ya que en la misma es que se logra la materialización de la compra y requiere de una atención esmerada para ejecutar la compra ajustándose a los parámetros que conforman la decisión de compra.

Dicho de otra forma, hace referencia a la adquisición pura, es decir, se notifica al proveedor seleccionado la conformidad con la propuesta por él presentada y se da inicio al intercambio de dominio del bien o servicio negociado.

Este trámite queda formalizado con la factura que proporciona el proveedor y demás documentos que comprometan a ambas partes sobre el acuerdo llegado.

3.4.4.6 Recepción del Pedido

La persona encargada de la recepción de los pedidos verifica que el bien o servicio cumpla con las características solicitadas así como con las cantidades y precios negociados que deben coincidir en la factura y orden de compra.

Es de responsabilidad del Área de Adquisiciones e Importaciones solventar las discrepancias en la recepción del producto.

3.4.4.7 Seguimiento y Monitoreo de la Compra

En esta etapa se asegura que las políticas y procedimientos están cumpliéndose efectivamente y contribuye a la evaluación de la calidad de los controles para adquisiciones e importaciones.

Incluye también, mantener un monitoreo del producto o servicio durante todo el ciclo de consumo o uso con vista a detectar posibles fallos que puedan ser objeto de reclamación, así como aumentar la información sobre la marca correspondiente, lo cual es de mucha utilidad en próximas compras.

Otro aspecto importante es el uso de indicadores de gestión para evaluar el nivel de cumplimiento de objetivos y establecer medidas correctivas y/o preventivas o la creación de nuevas políticas o procedimientos que sustituyan los obsoletos.

3.4.5. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

“Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones, establecen un marco de referencia para el tipo de decisiones que pueden tomarse y para las que no son factibles en la consecución de los objetivos.”⁴¹

“El o un procedimiento es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.”⁴²

A continuación se proponen Políticas y Procedimientos para los procesos y sub-procesos directos y complementarios de Adquisiciones Locales e Internacionales o Importaciones, siendo estos:

Procesos Directos


- Adquisiciones Locales
- Importaciones


Procesos Complementarios


- Recepción de Bienes
- Entrega de Bienes
- Pago a Proveedores


⁴¹ VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2da. ED, Quito-Ecuador, 2002, Pág. 109


⁴² <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		1 de 11
PROCESO DE ADQUISICIONES LOCALES		
<p>El Área de Adquisiciones e Importaciones tiene por finalidad obtener los mejores precios y servicios en las mejores condiciones de entrega y pago. Así como centralizar todas las adquisiciones.</p>		
Objetivo		
<p>Proporcionar una guía a la Dirección, Gerencias, Jefaturas y nivel operativo de “Energy & Palma Energypalma S.A.” en la forma de solicitar los bienes y/o servicios necesarios para desempeñar sus labores.</p>		
<p>Desarrollar una directriz para el Área de Adquisiciones e Importaciones de las políticas y formas de seleccionar y comprar a proveedores.</p>		
Alcance		
<p>Se aplica para todas las compras de “Energy & Palma Energypalma S.A.” con cualquier entidad legal y de cualquier tipo en cuanto a adquisiciones locales.</p>		
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Jefatura Técnica, Jefatura de Sanidad y Jefatura de Nuevas Inversiones conjuntamente con la Jefatura de Adquisiciones e Importaciones son responsables de preparar el Plan de Compras mensual y con proyección anual a fin de orientar a la Jefatura de Adquisiciones en la planificación de las compras y búsqueda oportuna 		


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		2 de 11
<p>de las mejores opciones de proveedores. Este Plan de Compras deberá estar debidamente incluido en el Presupuesto General de la Empresa y deberá contar con la aprobación correspondiente.</p> <p>2. Los planes de compras deben relacionarse directamente con los máximos y mínimos del stock de bodega.</p> <p>Los valores de máximos y mínimos deberán ser revisados semestralmente por: la Jefatura Técnica, la Jefatura de Sanidad y la Jefatura de Nuevas Inversiones, para evaluar la razonabilidad de las órdenes de reposición de stocks en bodega.</p> <p>3. El Área de Bodega tendrá la responsabilidad de mantener información actualizada de la rotación de los productos, para que en base a estos se realicen las solicitudes de compras oportunamente.</p> <p>4. Las compras se deberán realizar en forma centralizada desde al Área de Adquisiciones, ninguna otra persona está autorizada a realizar adquisiciones a nombre de la empresa, salvo en compras para repuestos de maquinaria pesada, tractores y volquetas, que se realizará desde la Jefatura de Logística, mismas que no superen un monto de USD 250,00 diarios y USD 750,00 semanales. Esto a fin de acortar los tiempos de entrega y no perjudicar el funcionamiento de la maquinaria.</p> <p>5. Los niveles de autorización serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compras hasta cinco mil dólares (\$5.000,00) serán autorizadas por el Jefe de Adquisiciones e Importaciones. 		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		3 de 11
<ul style="list-style-type: none"> - Compras mayores a cinco mil dólares deberán ser aprobadas por la Gerencia Administrativa. - Compras superiores a diez mil dólares deberán ser aprobadas por la Gerencia General. <p>6. Las comunicaciones con proveedores y sus representantes estarán a cargo de la Jefatura de Adquisiciones. Si fuera necesario la Gerencia Administrativa y/o la Gerencia General, participaran de las conversaciones realizadas y podrían incluso realizar la negociación.</p> <p>7. Para la elección de los proveedores así como para las negociaciones con ellos se tendrán en cuenta los siguientes parámetros: calidad del producto, precio comparado con otros proveedores, formas de pago, tiempos de entrega y servicios post venta que pueda brindar el proveedor.</p> <p>8. Poseer con un catálogo de proveedores y por cada proveedor con un catálogo de productos para facilitar las compras de rutina y aumentar o mejorar la calidad de los productos.</p> <p>9. Llevar un registro preciso y actualizado de los proveedores, contactos y condiciones pactadas para una fácil y efectiva evaluación de los mismos.</p> <p>10. Mantener un constante análisis de los proveedores y, de ser el caso, se prescindirá de sus servicios previo conocimiento y/o autorización de la Gerencia Administrativa y/o la Gerencia General. Se deberá tener presente que en ningún caso se podrá poseer un solo proveedor.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		4 de 11
<p>11. Se deberán obtener al menos tres cotizaciones para establecer parámetros de negociación. La cotización oficialmente aprobada, deberá llevar la firma de responsabilidad de la persona encargada de la adquisición, la Jefatura de Adquisiciones y de un nivel jerárquico superior, ya sea: la Gerencia Administrativa, Gerencia de Operaciones o la Gerencia General.</p> <p>12. Entiéndase que para productos que ya han pasado por el trámite de tres cotizaciones, no es necesario solicitarlas de nuevo en una nueva compra, salvo que haya pasado mucho tiempo desde la última compra, para actualizar precios de lo requerido.</p> <p>13. Las Cotizaciones deberán contener básicamente: el precio del bien o servicio cotizado, descripción del bien o servicio, tiempos de entrega, forma de pago y descuentos de ser el caso.</p> <p>Provisionalmente se las podrá recibir por fax y en el expediente final deben presentarse en original y sin tachaduras.</p> <p>14. El Área de Adquisiciones deberá monitorear el mercado eventualmente o por un muestreo o indicios de variación de precios para determinar los cambios de proveedores que fuera necesario.</p> <p>15. Los precios y plazos de pago deberán ser negociados de acuerdo con la necesidad y situación de la compañía. Se preferirán acuerdos a crédito, con el menor número de documentos de garantía otorgados y con el menor costo financiero para el comprador.</p> <p>16. Toda intención de compra surge de una necesidad que se ve reflejada en la Orden de</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		5 de 11
<p>Requisición de Bienes o Servicios y deberá contener la descripción y las especificaciones técnicas y físicas claras de los materiales, productos y servicios requeridos, de lo contrario no se le dará el trámite correspondiente.</p> <p>17. Antes de finiquitar una compra se solicitarán muestras de los productos a adquirir como medida de inspección y prueba de cumplimiento de los requerimientos, caso contrario, de no encontrarse a satisfacción con el producto, será responsabilidad de quién efectuó la compra. La Orden de Compra deberá llevar las firmas de aprobación correspondientes, de las instancias antes citadas.</p> <p>18. De ser el caso que no existieran los repuestos en la ciudad de San Lorenzo, la Jefatura de Logística se apoyará en el trabajador externo, ubicado en la ciudad de Ibarra, para que realice la compra de los repuestos, mismo que tendrá un fondo de USD 300.00 mensuales.</p> <p>19. Toda compra de materiales, insumos, herramientas, etc. deberán ser ingresados al inventario de bodega, para que luego sea despachado.</p> <p>20. En caso de presentarse alguna inconformidad con el proveedor deberá realizarse por escrito el reclamo respectivo para dejar constancia de la inconformidad y los motivos.</p> <p>21. Se contará con un programa de auditoría interna (cada 3 meses) orientado más a la previsión que a la corrección a fin de garantizar el proceso.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		6 de 11
<p>22. No se recibirán obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo, en la selección del proveedor.</p> <p>Documentos que se utilizan</p> <p>4 Orden de Requisición de Bienes o Servicios O/R (Anexo 1)</p> <p>Es el documento a través del cual un usuario solicita formalmente la adquisición de un bien, servicio o activo. Este documento puede ser físico o generado vía mail y debe ser autorizado por el dueño del Área o Centro de Costo.</p> <p>Así mismo, el Jefe de Adquisiciones e Importaciones es el encargado de aprobar las órdenes de requisición de acuerdo al plan de compras y al presupuesto que tenga asignada cada área usuaria, complementando obligatoriamente la aprobación realizada por el dueño del Centro de Costo.</p> <p>Este documento tendrá un original y una copia. La orden de requisición original es la que se entrega al Área de Adquisiciones e Importaciones para constancia de la solicitud y la copia se queda como respaldo del área solicitante.</p> <p>5 Cuadro Comparativo de Cotizaciones C/C (Anexo 2)</p> <p>En este documento se plasmará los detalles de las cotizaciones u ofertas que el Área de Adquisiciones ha recaudado, es decir, precio, condiciones técnicas, económicas, forma de pago y plazos de entrega, de una forma clara y sencilla.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	ADQUISICIONES LOCALES
		7 de 11
<p>Este documento será elaborado por el encargado de la adquisición, Asistente o Supervisor de Adquisiciones según sea el caso, y aprobado por el Jefe de Adquisiciones y si fuere necesario por quienes lo establece la política según el monto de la adquisición.</p> <p>Se emitirá un original y una copia, el original formará parte del archivo del Área de Adquisiciones e Importaciones y la copia será entregada, con los demás documentos que respalden la compra, al Área de Contabilidad.</p> <p>6 Orden de Compra O/C (Anexo 3)</p> <p>Es el documento formal mediante el cual se solicita de forma escrita un bien, servicio o activo a un determinado proveedor y según las condiciones convenidas.</p> <p>Este documento contendrá toda la información del proveedor, la descripción del producto, condiciones de pago, tiempos de entrega y firmas de responsabilidad y será emitida por el encargado de la compra, Asistente o Supervisor de Adquisiciones según sea el caso, y será aprobada por el Jefe de Adquisiciones en base al Cuadro Comparativo de Cotizaciones.</p> <p>Este documento tendrá un original y tres copias. El original será parte del archivo del Área de Adquisiciones e Importaciones, la primera copia es la que se entrega al proveedor para proceder con la compra, la segunda copia se entregará al Área de Bodega y la tercera copia será entregada, con los demás documentos que respalden la compra, al Área de Contabilidad.</p>		



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: ADQUISICIONES LOCALES

8 de 11

Procedimiento Descriptivo

A continuación se describen los procedimientos del proceso de Adquisiciones Locales por actividades y por responsables de cada actividad.

Nº	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
1	Área Solicitante	1. Notificación de la Necesidad 1.1. Emite la Orden de Requisición de Bienes y Servicios 1.2. Obtiene autorización del Jefe del Área solicitante 1.3. Entrega la Orden de Requisición vía mail o personalmente	O/R
2	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	2. Recepción de la Orden de Requisición 2.1. Recibe la Orden de Requisición según el caso: a) Asistente: adquisiciones Quito b) Supervisor: adquisiciones San Lorenzo 2.2. Entrega la Orden de Requisición para verificación	O/R
3	Jefe de Adquisiciones e Importaciones	3. Aprobación de la Orden de Requisición 3.1. Verificar con el Plan Anual de Compras 3.2. Verificar con el Presupuesto del Área 3.3. Aprobación de la Orden de Requisición 3.4. Solicita verificación de existencias en Bodega 3.5. Si no aprueba, se devuelve al Área Solicitante	O/R
4	Bodega	4. Verificación de Existencias (en el caso de bienes) 4.1. Se le solicita verificación de existencias según O/R 4.2. Si existen los bienes se despacha al Área Solicitante 4.3. Si no existen se notifica al encargado de la adquisición	O/R y/o E/B
5	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	5. Solicitud de Ofertas 5.1. Se notifica al proveedor autorizado 5.2. Si se trata de bienes nuevos se busca proveedores 5.3. Se solicita cotizaciones según requerimientos 5.4. Se receipta mínimo tres cotizaciones	Cotización



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: ADQUISICIONES LOCALES

9 de 11

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
6	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	6. Evaluación de Ofertas 6.1. Se elabora cuadro comparativo de cotizaciones 6.2. Se sugiere la mejor oferta según el análisis 6.3. Se entrega análisis y soportes para aprobación	C/C
7	Jefe de Adquisiciones e Importaciones	7. Elección de la Mejor Oferta 7.1. Revisa Cuadro Comparativo de Cotizaciones 7.2. Aprueba elección sugerida (cotización) 7.3. De ser necesario, obtiene autorización del directivo correspondiente 7.4. Se notifica la cotización electa al encargado de la adquisición	C/C
8	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	8. Emisión de la Orden de Compra 8.1. Es notificado de la cotización electa 8.2. Confirma datos del proveedor 8.3. Se crea al proveedor en el sistema, si es nuevo 8.4. Emite la Orden de Compra con toda la información necesaria 8.5. Se envía copia de la Orden de Compra a Bodega	O/C
9	Bodega	9. Recepción de la Orden de Compra 9.1. Se recibe la Orden de Compra para tener pendiente la llegada de los bienes 9.2. Se archiva en orden cronológico hasta la recepción de los bienes	O/C
10	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	10. Realización de la Compra 10.1. Se envía al proveedor la Orden de Compra vía mail o por fax 10.2. Se esclarece con el proveedor los puntos necesarios 10.3. Se materializa la compra	O/C



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: ADQUISICIONES LOCALES

10 de 11

Nº	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
11	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	<p>11. Recepción del Pedido (Entrega Indirecta)</p> <p>11.1. Se recibe por parte del proveedor el bien o servicio en el tiempo estipulado</p> <p>11.2. Se verifica el pedido con la documentación soporte</p> <p>11.3. Si se encuentra conforme, se firma los documentos soporte</p> <p>11.4. En el caso de bienes, se envían a Bodega junto al Acta de Entrega - Recepción</p> <p>En el caso de servicios, se notifica al Área que los requería</p> <p>11.5. Se entrega la documentación soporte de la adquisición al Área de Contabilidad</p> <p>11.6. En el caso de anomalías se notifica al proveedor por escrito</p>	Factura y/o A/E
12	Bodega	<p>12. Recepción del Pedido (Entrega Directa)</p> <p>12.1. Se recibe por parte del proveedor el bien en el tiempo estipulado</p> <p>12.2. Se verifica el pedido con la documentación soporte</p> <p>12.3. Si se encuentra conforme, se firma los documentos soporte</p> <p>12.4. Se envía los documentos soporte al Área de Adquisiciones en Quito</p> <p>12.5. En el caso de anomalías se notifica al Área de Adquisiciones</p>	Factura y/o A/E

Abreviaturas

O/R Orden de Requisición de Bienes y Servicios

E/B Egreso de Bodega

C/C Cuadro Comparativo de Cotizaciones

O/C Orden de Compra

A/E Acta Entrega - Recepción



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

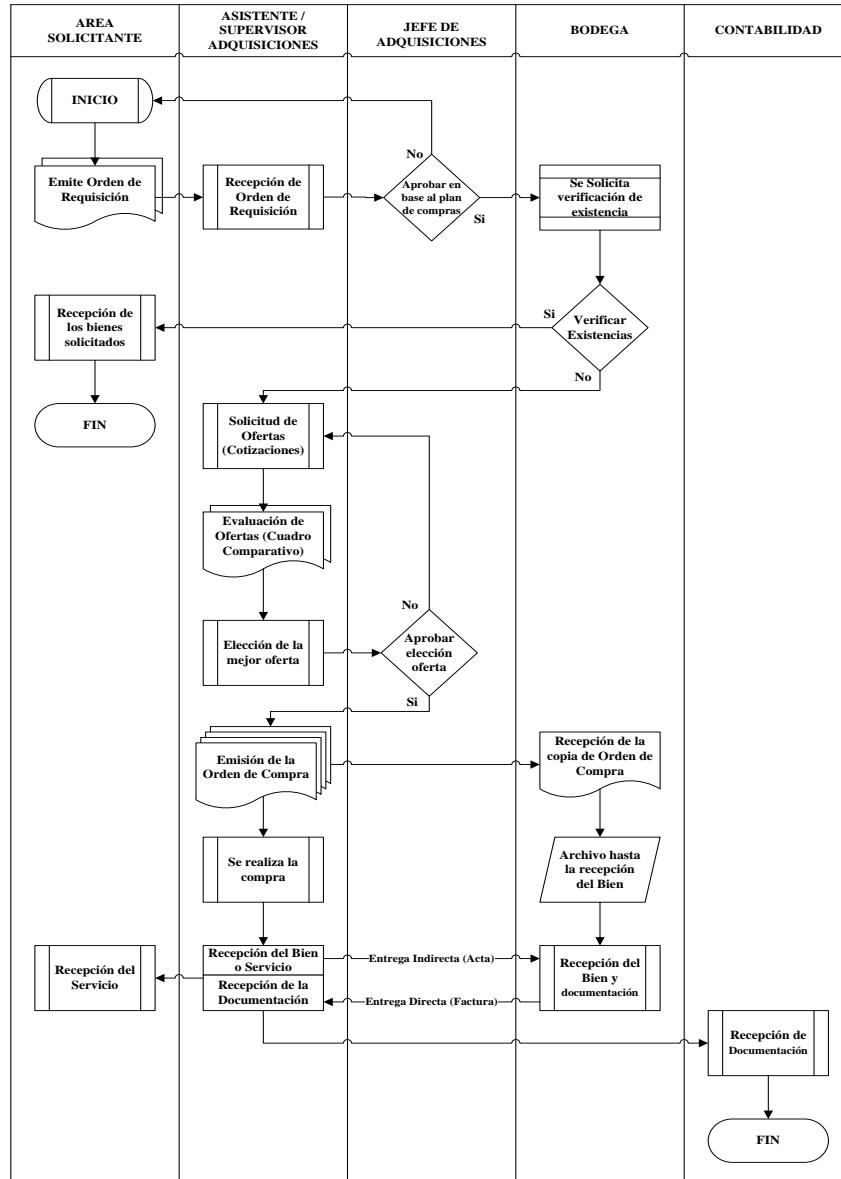
ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: ADQUISICIONES LOCALES

11 de 11


Procedimiento Gráfico





Elaborado por:
Ana L. Rosero C.
01 de Mayo de 2011


Revisado por:


Autorizado por:


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		1 de 17
PROCESO DE IMPORTACIONES		
<p>Es finalidad del Área de Adquisiciones e Importaciones garantizar un proceso de importación de calidad en cuanto a los productos importados y a los costos de importación y el tiempo que tome todo el proceso.</p>		
Objetivo		
<p>Proporcionar una guía a la Dirección, Gerencias, Jefaturas y nivel operativo de “Energy & Palma Energypalma S.A.” en la forma de importar los bienes y/o servicios necesarios para desempeñar sus labores.</p>		
<p>Servir de instrumento de apoyo a los usuarios que necesiten efectuar importaciones, en el trámite que deben adelantar ante diferentes entidades del Estado, los documentos a utilizar y los pasos a seguir.</p>		
Alcance		
<p>Se aplica para todas las importaciones que efectúe “Energy & Palma Energypalma S.A.” con cualquier entidad legal y de cualquier tipo en cuanto a adquisiciones en el exterior.</p>		
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Toda Importación estará debidamente planificada y evidenciada en el Plan Anual de Compras, en el caso de semillas se planificará en base a la producción proyecta para 		


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		2 de 17
<p>el año en curso y en el caso de activos fijos se planificará juntamente con la Gerencia Técnica y el Área de Logística y Taller.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. El Área de Adquisiciones e Importaciones será la única autorizada y responsable de todo proceso de importaciones a nombre de “Energy & Palma Energypalma S.A.”. 3. Se procederá a darle el tratamiento de una Adquisición en el Exterior o Importación en los casos de Semillas, Fertilizantes, Agroquímicos, Activos Fijos o sus componentes y Servicios Técnicos Extranjeros como resultado de la adquisición de Activos Fijos mediante Importación. 4. En consecuencia a la política anterior, únicamente las áreas de Producción Agrícola, Producción Técnica, Extractora y Sub-producción, Medio Ambiente y Logística y Taller podrán enviar una Orden de Requisición de Bienes o Servicios. 5. Todo integrante del Área de Adquisiciones e Importaciones tendrá una capacitación constante en el tema de Importaciones tomando en cuenta la amplitud y complejidad de los diferentes casos que pueden suscitarse. 6. La negociación de la importación siempre estará a cargo del Gerente General. 7. Para la apertura de un trámite de importación se deberá contar invariablemente con la de autorización del Gerente General, el Gerente Financiero y la revisión del Jefe de Adquisiciones. 8. El Área de Adquisiciones e Importaciones asignará un código interno a cada importación a fin de que todos los gastos que surjan del proceso estén fácilmente 		


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		3 de 17
<p>identificados y correctamente registrados por el Área de Contabilidad al bien o servicio importado al que correspondan.</p> <p>9. La clave de acceso al Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE) será de conocimiento único del Jefe de Adquisiciones e Importaciones y de uso exclusivo del Asistente de Adquisiciones e Importaciones.</p> <p>10. Todos los pagos que se realicen fruto de la importación se realizarán mediante la emisión de cheques de las cuentas bancarias de “Energy & Palma Energypalma S.A.” (excepto los pagos al proveedor en el extranjero que serán mediante transferencia bancaria) según lo solicite el Agente Afianzado.</p> <p>11. El tiempo máximo de liquidación de la importación e ingreso del bien importado a bodega será de dos días laborables, considerados desde el momento de la desaduanización.</p> <p>Nota: Se considerarán como validas las políticas de Adquisiciones Locales que no vayan contra el proceso de Importaciones.</p> <p>Documentos que se utilizan</p> <p>7 Nota de Pedido N/P (Anexo 4)</p> <p>Es el documento físico mediante el cual “Energy & Palma Energypalma S.A.” formula el pedido a su proveedor, el cuál contendrá, la fecha de emisión, el nombre</p>		


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		4 de 17
<p>del proveedor, cantidades y especificaciones de los productos a importar así como las condiciones de la importación.</p> <p>Este documento lo elaborará el Asistente de Adquisiciones e Importaciones, lo revisará el Jefe de Adquisiciones y lo aprobará el Gerente General tomando en cuenta la negociación por él efectuada.</p> <p>Se emitirá original y una copia. El original se quedará en el archivo del Área de Adquisiciones e Importaciones (con este documento se apertura la carpeta de la importación) y la copia se le hará llegar al proveedor.</p> <p>8 Declaración Aduanera Única – DAU (Anexo 5)</p> <p>Es el documento por el cual se informa a la Aduana el detalle de las mercancías que van a ser nacionalizadas, a través de un formulario que contiene información del importador, medio de transporte, partida, descripción de la mercadería, entre otros.</p> <p>Se enviará electrónicamente a través del SICE y será presentada físicamente en el Distrito de llegada de los bienes, adjuntando los siguientes documentos exigidos por la Ley Orgánica de Aduanas (LOA):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Original o copia negociable del Documento de Transporte. ✓ Factura Comercial. ✓ Declaración Andina de Valor (DAV). ✓ Póliza de Seguros. 		


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		5 de 17
<p>Este documento lo genera la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).</p> <p>9 Declaración Andina de Valor – DAV (Anexo 6)</p> <p>Es un documento soporte de la declaración en aduana de los bienes importados. Debe contener la información referida a los elementos de hecho y circunstancias relativos a la transacción comercial de los bienes importados, que han determinado el valor en aduana declarado.</p> <p>Es decir, en la declaración, se indicará si además del precio facturado se ha efectuado o se efectuará algún otro pago, si el importador está vinculado al proveedor extranjero, si revertirá directa o indirectamente al vendedor alguna parte del producto de la reventa ulterior, etc. Deberá también, indicarse si los bienes no han sido objeto de una venta; si este fuera el caso.</p> <p>Este documento, al igual que el DAU, lo genera la CAE.</p> <p>10 Cupón CORPEI de Importación (Anexo 7)</p> <p>El cupón de aportación a la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) es el documento en el cual se determina el valor de la aportación obligatoria por los importadores de mercaderías y servicios al tiempo de la presentación de la autoliquidación o reliquidación de tributos en la declaración única aduanera; el pago se lo efectuará en los bancos autorizados por la Corporación Aduanera Ecuatoriana para la recaudación de impuestos aduaneros.</p>		


	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		6 de 17
<p>La Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) determina que valor de la aportación corresponderá a el 0.25 por mil sobre el valor FOB de las importaciones, excepto de aquellas menores a US \$ 20.000,00 (veinte mil dólares de los Estados Unidos de América), las cuales aportan US \$ 5,00 (cinco dólares de los Estados Unidos de América).</p> <p>11 Factura del Proveedor (Anexo 9)</p> <p>Es el documento emitido por el proveedor del exterior en el que se reflejará toda la información de la operación de compra – venta de un bien o la prestación de un servicio.</p> <p>12 Póliza de Seguros (Anexo 10)</p> <p>Una póliza de seguro es un contrato entre el asegurado y una Compañía de Seguros, donde se establecen los derechos y obligaciones de ambas partes, las Coberturas (son los riesgos que asume el asegurador y que se describen en la póliza), en relación al seguro contratado.</p> <p>En el caso de las importaciones, el riesgo a asegurar cubre los daños y/o pérdidas que sufran los bienes asegurados durante su transporte. Generalmente el seguro cubre de bodega a bodega, y los valores asegurados pueden ser: FOB, CyF, CyF+U (utilidades, que es el 10% del CyF). La suma asegurada es la máxima que reconoce la aseguradora.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		7 de 17
<p>De acuerdo a la ley ecuatoriana, debemos adquirir el seguro de una aseguradora radicada en el país. Existen tres tipos de seguro:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Libre de avería 2. Libre de avería particular 3. Contra todo riesgo: <ol style="list-style-type: none"> a. Fenómenos naturales b. Choques c. Oxidación, humedad, exudación del barco, contaminación con olores extraños, contaminación con bichos del exterior (cucarachas), contaminación por ratas. <p>Nota: De todos los documentos que se utilicen y respalden el proceso de una importación, reposará una copia en el archivo del Área de Adquisiciones e Importaciones y otra copia se entregará al Área de Contabilidad para el registro de la Liquidación.</p> <p>Términos más usados</p> <p>13 Abandono Expreso.- El abandono expreso de las mercancías es la renuncia escrita de la propiedad de las mercancías, hecha a favor del Estado exclusivamente por su propietario, el mismo que debe probar su derecho a través del correspondiente título de propiedad, constante en el conocimiento de embarque, guía aérea. El abandono</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		8 de 17
<p>expreso de las mercancías es irrevocable. Es procedente el abandono expreso cuando las mercancías están en almacenamiento temporal o en depósito aduanero comercial y su valor es equivalente, cuando menos, al monto de los tributos al comercio exterior que se causarían sin dicho abandono; por ninguna razón se acepta el abandono expreso de mercancías de prohibida importación.</p> <p>14 Abandono Legal.- Las mercancías que no son declaradas y retiradas de la Aduana o de su potestad al término de los plazos establecidos, se consideran abandonadas a beneficio fiscal.</p> <p>15 Abandono Tácito.- El abandono tácito de mercancías nace por virtud del Derecho cuando concurren cualquiera de las siguientes causas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No presentación de la declaración dentro de los quince días hábiles posteriores al ingreso de las mercancías a la zona primaria, para su importación o exportación. 2. No pago de los tributos aduaneros en los dos días hábiles siguientes desde que la declaración queda firme. 3. Ausencia del declarante para el aforo físico luego de cinco días hábiles contados desde el fijado para el efecto; y, 4. No retiro de las mercancías del almacenamiento temporal luego de cinco días hábiles de autorizada su entrega o embarque. De conformidad con lo previsto por la LOA <p>16 Abandono Voluntario.- Manifestación escrita, hecha por quien tenga facultad para hacerlo, cediendo las mercancías al fisco, sujeta a la aceptación de la Aduana.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		9 de 17
<p>17 Aduana.- Constituye los servicios administrativos responsables de la aplicación de la Normativa Aduanera y de la determinación y percepción de los derechos de aduanas, tasas y demás derechos recaudables. Servicio público encargado de ejecutar el control aduanero.</p> <p>18 AD-Valorem.- Prefijo de origen latino con el cual se identifica a los tributos cuya base imponible está constituida por uno de los valores convencionalmente utilizados en el comercio internacional. Así, por ejemplo, la expresión 20% advalorem - CIF, indica que el tributo considerado debe calcularse sobre el valor del CIF del producto gravado.</p> <p>19 Aforo Físico.- Es el acto administrativo de determinación tributaria, mediante el cual, la aduana reconoce físicamente las mercancías para establecer su naturaleza, cantidad, valor y clasificación arancelaria.</p> <p>20 Agente de Aduana.- Es la persona natural o jurídica cuya licencia le habilita ante la aduana a gestionar de manera habitual y por cuenta ajena el despacho de mercancías de importación o de exportación, por lo cual debe responder solidariamente con sus clientes por las obligaciones tributarias aduaneras derivadas de su actividad profesional, sin perjuicio del cumplimiento de la condena que se le impusiere como eventual autor, cómplice o encubridor de cualquier delito aduanero.</p> <p>21 Arancel.- Impuesto sobre las importaciones, tasa a la que se gravan las mercancías importadas, se refiere usualmente también a una lista de productos con el impuesto que se debe pagar al gobierno para su importación.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		10 de 17
<p>22 Carta de Crédito.- Documento de pago irrevocable otorgado por un banco comercial o entidad financiera, por cuenta de un cliente u ordenante, mediante el cual la entidad que lo otorga se compromete para con otro banco o entidad financiera en el exterior.</p> <p>23 C.I.F.- El Valor CIF constituye la base imponible para el cálculo de los impuestos y comprende la suma de los siguientes valores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio FOB. Valor de las mercancías en el país de origen soportado con facturas. 2. Flete. Valor del transporte internacional. 3. Seguro. Valor de la prima. <p>24 Depósito Temporal.- Lugar o instalación autorizado por la Aduana para el almacenamiento de mercancías que no hayan sido declaradas, extraídas, reclamadas, formalizadas o que esperen un destino final después de haberse aceptado o declarado su abandono.</p> <p>25 Gastos Aduaneros.- Término de uso poco frecuente que se utiliza para designar a todos los gastos que figuran en la declaración de exportaciones o de importaciones que sumados al valor CIF, dan como resultado el valor Ex aduana.</p> <p>26 Incoterms.- Son propiamente un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más utilizados en el comercio internacional al momento de pactar una compra-venta o transacción, cuya finalidad es la de evitar las distintas interpretaciones de tales términos en los distintos países o por lo menos, reducir tal riesgo.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	ADQUISICIONES E IMPORTACIONES
	PROCESO:	ADQUISICIONES
	SUB-PROCESO:	IMPORTACIONES
		11 de 17
<p>27 Manifiesto de Carga.- Aunque nuestra legislación no lo define, se considera al documento de transporte de presentación obligatoria ante la aduana para el cumplimiento de la recepción aduanera, en el que deben consignarse los datos del medio de transporte, especificaciones de las cantidades transportadas, lugar de destino.</p> <p>28 Nacionalización.- Término frecuentemente utilizado en materia de importaciones para designar al conjunto de formalidades y operaciones administrativas, tributarias, aduaneras, etc. que deben cumplirse para que las mercancías importadas puedan ser internadas definitivamente en un territorio aduanero para su uso o consumo permanente o definitivo dentro de él.</p> <p>29 Packing List.- Lista de embarque por cada bulto, se enumera el detalle de lo que está en cada uno de ellos; sirve para el momento de aforo.</p> <p>30 S.I.C.E.- Sistema Interactivo de Comercio Exterior que automatiza la entrega de informes a la Aduana por parte de los Operadores de Comercio Exterior (OCEs), a fin de lograr un mayor control por parte de la Aduana ecuatoriana, sobre las actividades de comercio exterior que se realizan y la recaudación de tributos.</p> <p>31 Verificadoras.- Estas inspeccionaban en los puertos de embarque, de otros países, las mercancías que se exportan hacia Ecuador. Estas empresas eran contratadas por el importador de las mercancías para que certifiquen que el contenido de un contenedor es el que su dueño declaraba. La reforma a la Ley de Aduanas aprobada por el Congreso Nacional eliminó el requerimiento del PSI, pasando la responsabilidad de la verificación a la CAE.</p>		



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: IMPORTACIONES

12 de 17

Procedimiento Descriptivo

A continuación se describen los procedimientos del proceso de Adquisiciones Locales por actividades y por responsables de cada actividad.

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
1	Área Solicitante	1. Notificación de la Necesidad 1.1. Emite la Orden de Requisición de Bienes y Servicios 1.2. Obtiene autorización del Jefe del Área solicitante 1.3. Entrega la Orden de Requisición vía mail o personalmente	O/R
2	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	2. Recepción de la Orden de Requisición 2.1. Recibe la Orden de Requisición 2.2. Entrega la Orden de Requisición para verificación	O/R
3	Jefe de Adquisiciones e Importaciones	3. Aprobación de la Orden de Requisición 3.1. Verificar con el Plan Anual de Compras 3.2. Verificar con el Presupuesto del Área 3.3. Aprobación de la Orden de Requisición 3.4. Solicita verificación de existencias en Bodega 3.5. Si no aprueba, se devuelve al Área Solicitante	O/R
4	Bodega	4. Verificación de Existencias (en el caso de bienes) 4.1. Se le solicita verificación de existencias según O/R 4.2. Si existen los bienes se despacha al Área Solicitante 4.3. Si no existen se notifica al encargado de adquisiciones	O/R y/o E/B
5	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	5. Notificación de la Necesidad 5.1. Recibe notificación de la necesidad de importar el bien 5.2. Solicita dar inicio a la Negociación	O/R
6	Gerencia General	6. Negociación 6.1. Contacta al proveedor en el exterior 6.2. Pactan precios, calidad y condiciones de la compra 6.3. Notifica el acuerdo de la negociación vía mail al Área de Adquisiciones y la Gerencia Financiera	Mail



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: IMPORTACIONES

13 de 17

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
7	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	7. Emisión de la Nota de Pedido 7.1. Recibe el acuerdo al que se llego en la negociación 7.2. Emite Nota de Pedido 7.3. Solicita revisión y aprobación de la Nota de Pedido	N/P
8	Jefe de Adquisiciones e Importaciones	8. Revisión de la Nota de Pedido 8.1. Verifica la exactitud de la información que contiene 8.2. Si está conforme, la firma y la envía para aprobación 8.3. Si no está conforme la devuelve para rectificación	N/P
9	Gerencia General	9. Aprobación de la Nota de Pedido 9.1. Verifica la exactitud de la información que contiene 9.2. Si está conforme, la firma y la envía para trámite correspondiente 9.3. Si no está conforme la devuelve para rectificación	N/P
10	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	10. Recepción de la Factura Proforma 10.1. Envía la Nota de Pedido al proveedor vía mail 10.2. Se esclarece con el proveedor los puntos necesarios 10.3. Se recibe la factura proforma	Factura Proforma
11		11. Aplicación del Seguro de Transporte 11.1. Se llena formato de aplicación que otorga la aseguradora 11.2. Se envía la aplicación a la aseguradora	Póliza de Seguros
12		12. Aviso de Embarque y Aviso de llegada de mercadería 12.1. El proveedor le notifica los detalles del embarque de mercadería 12.2. Se comunica al Agente de Aduana del avance de la Importación (recomendación) 12.3. Se recibe notificación de la llegada de la mercadería a territorio ecuatoriano 12.4 Si fuere el caso, solicita pago de Flete	Manifiesto de Carga



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: IMPORTACIONES **14 de 17**

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
13	Contabilidad / Tesorería	13. Pago de Flete 13.1. Recibe solicitud de pago de Flete 13.2. Solicita aprobación de pago a Gerencia Financiera 13.3. Contabilización de soportes 13.4. Emite cheque 13.5. Se cancela al proveedor del Flete	Cheque
14	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	14. Solicitud de Desaduanización 14.1. Se contrata los servicios del Agente de Aduanas 14.2. Controla la gestión del Agente de Aduanas a través del S.I.C.E. 14.3. Recibe solicitud para el pago de Impuestos, Aranceles y Otros Gastos de Importación.	DAU DAV Cupón Corpei, entre otros
15	Contabilidad / Tesorería	15. Pago de Impuestos, Aranceles y otros gastos 15.1. Recibe solicitud de pago de Impuestos, Aranceles y demás gastos de importación 15.2. Solicita aprobación de pago a Gerencia Financiera 15.3. Contabilización de soportes 15.4. Emite cheque 15.5. Se cancela a la Aduana y a los proveedores, respectivamente	Cheque
16	Asistente de Adquisiciones e Importaciones	16. Recepción de Documentación 16.1. Recibe por parte del Agente de Aduanas la documentación que respalda la desaduanización o nacionalización 16.2. Revisa la consistencia de la información que contiene la documentación 16.3. Se entrega la documentación para la liquidación de la importación	DAU DAV Cupón Corpei, entre otros



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: IMPORTACIONES

15 de 17

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
17	Bodega	<p>17. Recepción de la Mercancía</p> <p>17.1. Se reciben los bienes nacionalizados</p> <p>17.2. Se comprueba que los bienes que recibe coincidan con los detallados en los documentos soporte</p> <p>17.3. Si se encuentra conforme, se firma los documentos soporte</p> <p>17.4. Se envía los documentos soporte al Área de Adquisiciones en Quito</p> <p>17.5. En el caso de anomalías se notifica al Área de Adquisiciones</p>	Factura
18	Contabilidad	<p>18. Liquidación de la Importación</p> <p>18.1. Se recibe la documentación que soporta la Importación</p> <p>18.2. Se verifica la validez y consistencia de los documentos</p> <p>18.3. Se Liquidación la importación en los registros contables</p> <p>18.4. Se determina el costo del bien importado</p> <p>18.5. Se valora el inventario</p>	Liquidación

Datos Importantes

- Una vez aceptada la transmisión electrónica de la Declaración Aduanera Única (DAU) en el SICE, se determinará el canal de aforo mediante la aplicación de criterios de análisis de riesgo; pudiendo ser este: físico, documental, o automático (canal verde).
- Según la Ley Orgánica de Aduanas (LOA): “En las importaciones, la declaración se presentará en la Aduana de destino, desde 7 días antes, hasta 15 días hábiles siguientes a la llegada de las mercancías”. De no presentar la DAU dentro de este plazo, sus mercancías caerán en abandono tácito.



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

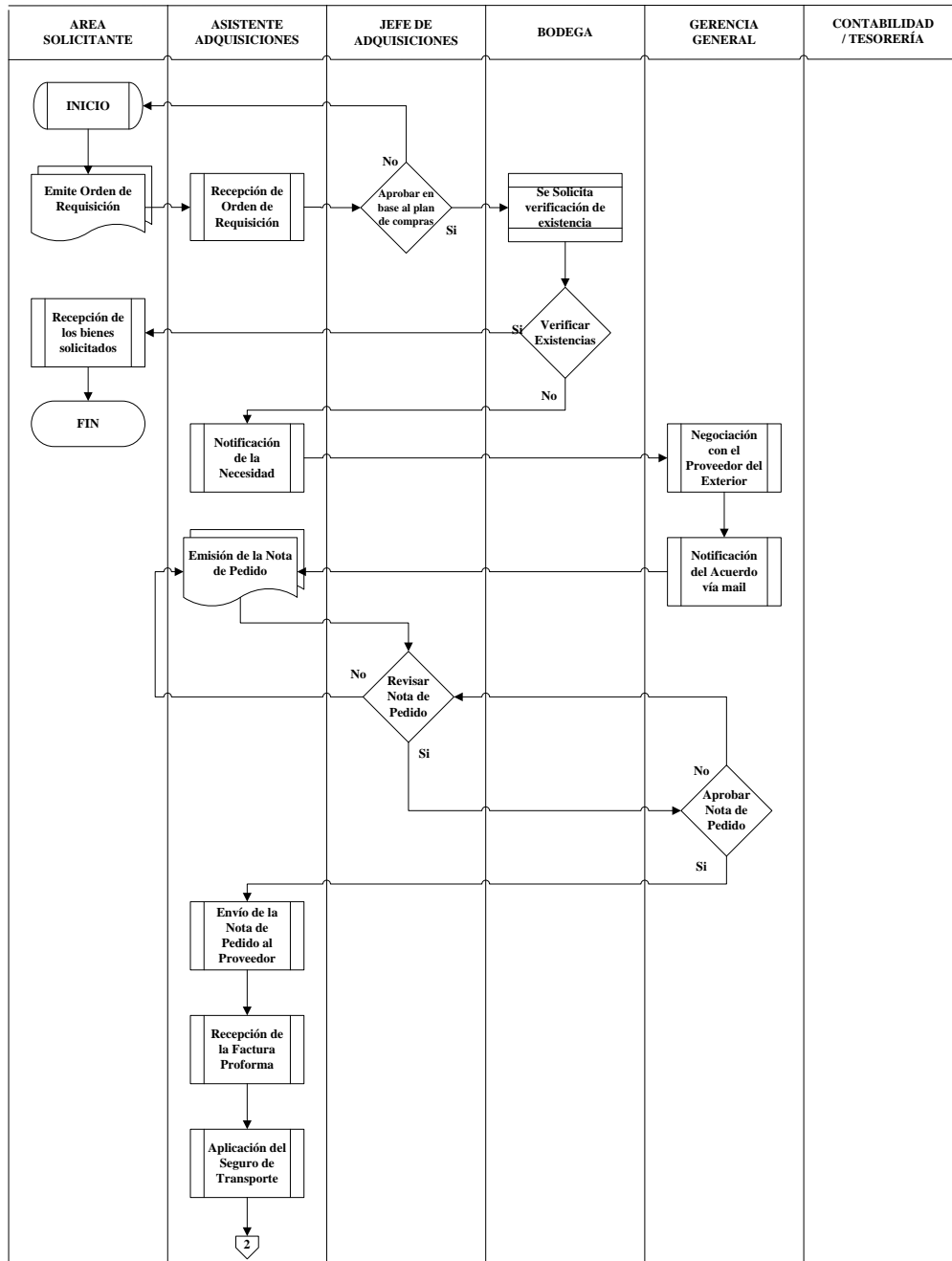
ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: IMPORTACIONES

16 de 17

Procedimiento Gráfico





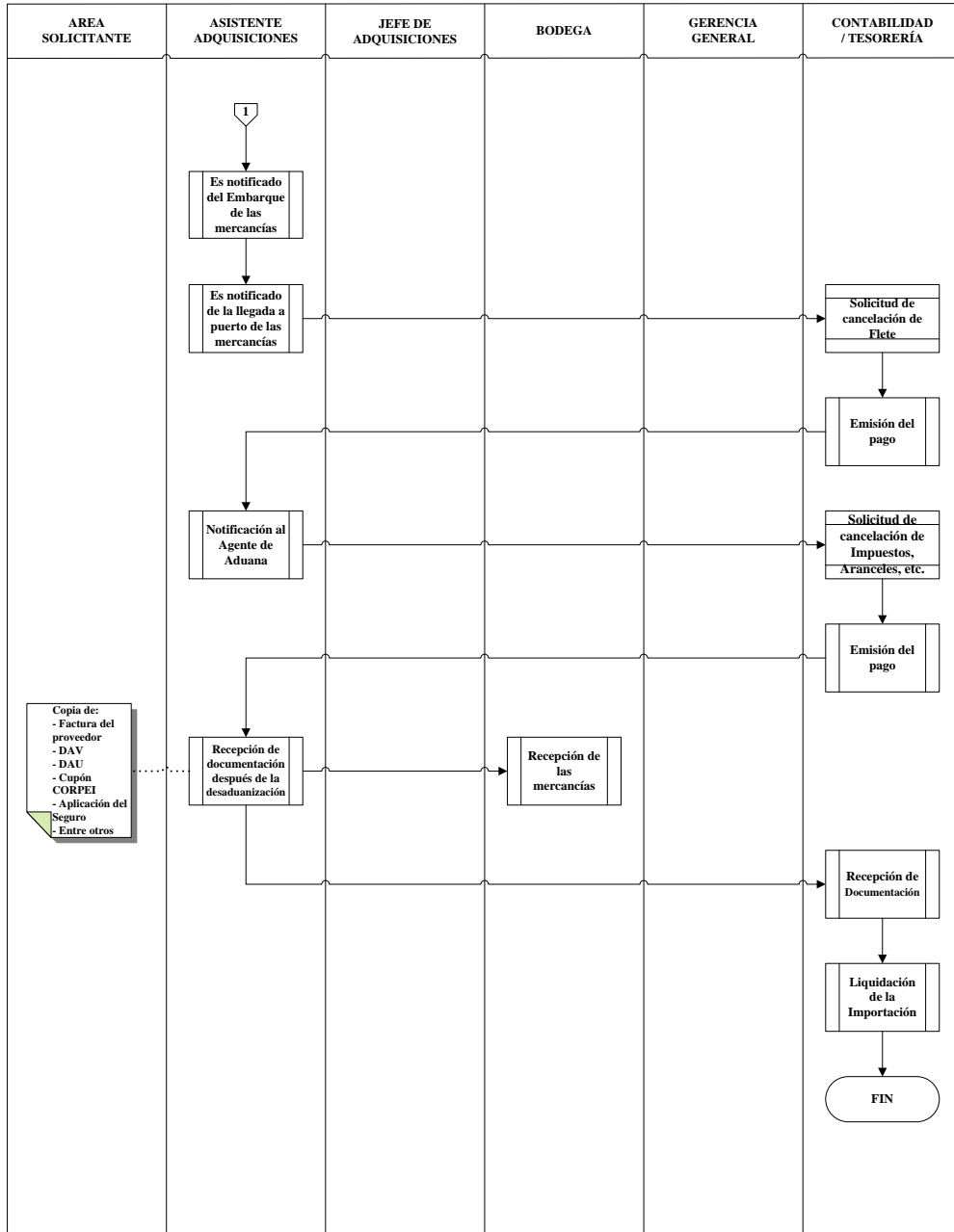
“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: ADQUISICIONES E IMPORTACIONES

PROCESO: ADQUISICIONES

SUB-PROCESO: IMPORTACIONES


17 de 17





Elaborado por:
Ana L. Rosero C.
01 de Mayo de 2011

Revisado por:

Autorizado por:

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	BODEGA
	PROCESO:	ALMACENAMIENTO
	SUB-PROCESO:	RECEPCIÓN DE BIENES
		1 de 6
 PROCESO DE RECEPCIÓN DE BIENES 		
<p>El correcto proceso de recepción de bienes de “Energy y Palma Energypalma S.A.” determinará una valoración confiable de los Inventarios así como diferencias mínimas en los resultados de las Tomas Físicas.</p>		
Objetivo		
<p>Proporcionar una guía a la Dirección, Gerencias, Jefaturas y nivel operativo de “Energy & Palma Energypalma S.A.” en la forma de receptar las mercancías o bienes que ingresan a Bodega.</p>		
Alcance		
<p>Se aplica para la recepción de las mercancías o bienes que adquiere “Energy & Palma Energypalma S.A.” y que ingresan a Inventario.</p>		
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Las mercancías o bienes adquiridos por “Energy & Palma Energypalma S.A.” deberán ser recibidas únicamente por los responsables del Área de Bodega para ser ingresadas al Inventario. 2. Todos los bienes que ingresan a Bodega deberán ser sometidas a revisión y verificación de la orden de compra y factura correspondientes y debidamente 		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	BODEGA
	PROCESO:	ALMACENAMIENTO
	SUB-PROCESO:	RECEPCIÓN DE BIENES
		2 de 6
<p>legalizadas, las mismas que contendrán: Nombre del Proveedor y del producto, características del producto, peso y/o cantidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Bodega deberá notificar por escrito, al Área de Adquisiciones o Importaciones, sobre las anormalidades o faltantes de los bienes que están recibiendo para que esta área a su vez proceda con el reclamo respectivo al Proveedor. 4. No deberá por ninguna circunstancia efectuar el ingreso a Bodegas de bienes en forma parcial; salvo lo estipulado en el Contrato u Orden de Compra y previo informe del Jefe de Adquisiciones. 5. Bodega, al recibir satisfactoriamente los bienes directamente del proveedor, firmará de conformidad en la factura correspondiente. La conformidad de los bienes que no recibe Bodega directamente del proveedor, se respaldará mediante un Acta de Entrega-Recepción con el Área que entrega el bien. 6. El registro del ingreso de los bienes a Inventarios será realizado únicamente por los responsables de Bodega en un máximo de dos días laborales a partir de la recepción física y satisfactoria de los bienes. <p>Documentos que se utilizan</p> <p>32 Acta Entrega – Recepción A/E (Anexo 11)</p> <p>Es el instrumento administrativo mediante el cual, el responsable del Área que recibió el o los bienes directamente del proveedor, los detalla de manera específica dejando constancia a su vez de la entrega al Área de Bodega.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	BODEGA
	PROCESO:	ALMACENAMIENTO
	SUB-PROCESO:	RECEPCIÓN DE BIENES
		3 de 6
<p>Este documento tendrá validez únicamente cuando se adjunte la copia de la Factura de los bienes que se están entregando a Bodega (en el caso de tratarse de una adquisición). De no ser el caso de una adquisición, deberá adjuntarse el documento legalizado que avale el motivo del ingreso de los bienes a Bodega.</p> <p>El Acta Entrega – Recepción la emite el responsable del Área que recibió los bienes directamente del proveedor. Este documento constará de original y dos copias. El original le pertenecerá a quién lo emita, la primera copia será el respaldo de Bodega y la segunda copia se entregará al Área de Adquisiciones.</p> <p>33 Ingreso a Bodega I/B (Anexo 12)</p> <p>Es el documento formal mediante el cual el Área de Bodega hace constancia del ingreso físico de los bienes en las instalaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.” (Bodega) según las características y las cantidades que consta en los documentos soporte de la adquisición del bien ingresado y que formarán parte del Inventario.</p> <p>El Ingreso a Bodega será emitido por el responsable de Bodega que recibe el o los bienes físicos y será aprobada por el Jefe de Bodega.</p> <p>Este documento tendrá un original y dos copias. El original será parte del archivo del Área de Bodega, la primera copia será entregada al Área de Adquisiciones y formará parte del archivo de las adquisiciones efectivamente realizadas y la segunda copia será entregada, con los demás documentos que respalden la compra, al Área de Contabilidad.</p>		



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: BODEGA

PROCESO: ALMACENAMIENTO

SUB-PROCESO: RECEPCIÓN DE BIENES

4 de 6

Procedimiento Descriptivo

A continuación se describen los procedimientos del proceso de Adquisiciones Locales por actividades y por responsables de cada actividad.

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
1	Bodega	1. Recepción de la Orden de Compra 1.1. Se recibe copia del Orden de Compra que envía Adquisiciones 1.2. Se archiva en orden cronológico la Orden de Compra	O/C
2		2. Recepción del Pedido 2.1. Se recibe los bienes físicos 2.2. Se recibe el documento que describe los bienes	Factura o A/E
3		3. Validación del Pedido 3.1. Compara el documento soporte con la Orden de Compra que reposa en el archivo 3.2. Confronta cantidades, unidades de medida, características, codificaciones y demás 3.3. Contrasta lo físico con lo detallado en el documento soporte 3.4. Si está conforme, firma la conformidad en el documento de respaldo 3.5. Si no está conforme, notifica al Jefe de Adquisiciones para el reclamo al proveedor	Factura o A/E y O/C
4		Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	4. Notificación de la Conformidad del Pedido 4.1. Se le confirma la satisfacción en la recepción del pedido 4.2. Se recibe el documento de respaldo debidamente firmado en el Recibí Conforme 4.3. Se entrega la documentación que soporta la compra



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: BODEGA

PROCESO: ALMACENAMIENTO

SUB-PROCESO: RECEPCIÓN DE BIENES

5 de 6

Nº	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
5	Contabilidad	5. Registro de la compra 5.1. Se recibe la documentación que soporta la compra 5.2. Se verifica la validez y la consistencia de los documentos 5.3. Se registra, en el sistema, la factura del proveedor	Factura o A/E y O/C
6	Bodega	6. Validación de Orden de Compra 6.1. Se verifica la creación correcta de la Orden de Compra en el sistema 6.2. Si está correcta, se puede efectuar el Ingreso a Bodega con la información de la factura 6.3. Si no está correcta, se notifica al Jefe de Adquisiciones	O/C I/B Factura
7	Contabilidad	7. Valoración de Inventarios 7.1. Se receipta una copia del Ingreso a Bodega 7.2. Se verifica que el Ingreso a Bodega sea correcto 7.3. Se valora el inventario en el sistema	I/B
8	Bodega	8. Ubicación de los bienes 8.1. Se etiquetan uno por uno los bienes según código correspondiente 8.2. Se colocan en el espacio físico destinado para su almacenamiento	

Abreviaturas

O/C Orden de Compra

A/E Acta Entrega - Recepción

I/B Ingreso a Bodega



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

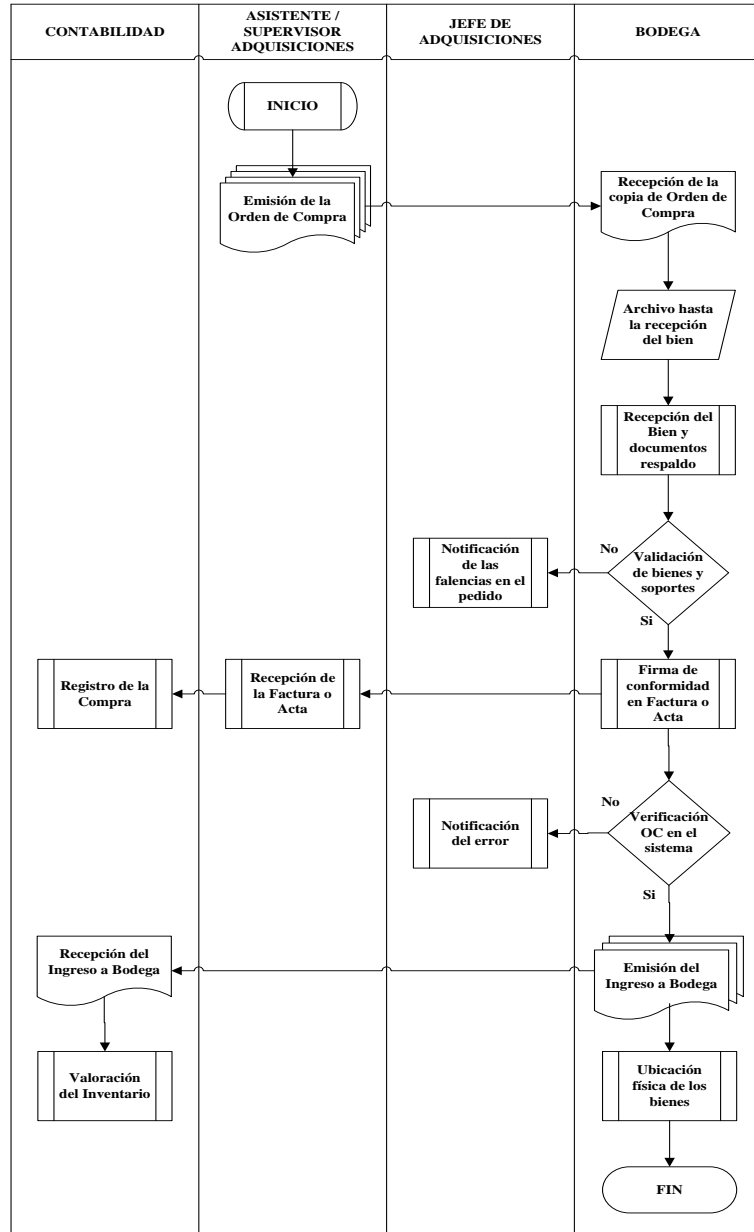
ÁREA: BODEGA

PROCESO: ALMACENAMIENTO

SUB-PROCESO: RECEPCIÓN DE BIENES

6 de 6


Procedimiento Gráfico




Elaborado por:
Ana L. Rosero C.
01 de Mayo de 2011

Revisado por:

Autorizado por:

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	BODEGA
	PROCESO:	DESPACHO
	SUB-PROCESO:	ENTREGA DE BIENES
		1 de 5
PROCESO DE ENTREGA DE BIENES		
<p>El correcto proceso de entrega de bienes de “Energy y Palma Energypalma S.A.” determinará una valoración confiable de los Inventarios así como diferencias mínimas en los resultados de las Tomas Físicas.</p>		
Objetivo		
<p>Proporcionar una guía a la Dirección, Gerencias, Jefaturas y nivel operativo de “Energy & Palma Energypalma S.A.” en la forma de entregar las mercancías o bienes que salen de Bodega.</p>		
Alcance		
<p>Se aplica para la entrega de las mercancías o bienes que permanecen en la Bodega de “Energy & Palma Energypalma S.A.” y que forman parte del Inventario.</p>		
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Únicamente los responsables de Área de Bodega serán las personas autorizadas para entregar bienes que se encuentran bajo la custodia de esta área. 2. Para la rotación de inventarios se aplicará el sistema de primeras entradas, primeras salidas. 		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	BODEGA
	PROCESO:	DESPACHO
	SUB-PROCESO:	ENTREGA DE BIENES
		2 de 5
<p>3. Todo bien que salga del Área de Bodega deberá ser amparado por el respectivo “Egreso de Bodega”.</p> <p>4. Se procederá con el Egreso de Bodega, por concepto de “devolución de compras”, en caso de que los bienes no cumplan con las especificaciones técnicas o presenten fallas de fabricación, para lo cual el responsable de Bodega notificará previamente al Jefe de Adquisiciones e Importaciones para que gestione la emisión de una Nota de Crédito por parte del proveedor.</p> <p>5. Previo a la entrega física de los bienes se verificará su existencia en los registros del sistema.</p> <p>6. Toda solicitud de bienes deberá especificar el Centro de Costos al que se destina y autorizado por el responsable del área, si no se cumple este requisito no se procederá con el despacho del bien.</p> <p>7. Se efectuarán egresos de bodega con cargo al personal o a proveedores previo la autorización del Área de RR.HH. (empleados) y del Área de Logística y Taller (proveedores) en los montos y únicamente a las personas que indiquen estas áreas mediante un listado que será actualizado en forma mensual.</p> <p>Documentos que se utilizan</p> <p>34 Egreso de Bodega E/B (Anexo 13)</p> <p>Es el documento mediante el cual se deja constancia de que los bienes han salido de la Bodega de “Energy y Palma Energypalma S.A.”, producto de pedidos entregados</p>		



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: BODEGA

PROCESO: DESPACHO

SUB-PROCESO: ENTREGA DE BIENES

3 de 5

por consumo de materia prima, suministros y materiales destinados a las diferentes áreas, etc.

El Egreso de Bodega contendrá los siguientes datos:

- Fecha del egreso de bodega,
- Motivo del Egreso (Pedido, Ajuste, Donación, etc.),
- Bodega (Principal, Fertilizantes, Repuestos, Suministros, etc.),
- Centro de Costos y Lote de destino,
- Nombre de la persona que solicita,
- Descripción y código del ítem,
- Cantidad egresada,
- Precio unitario,
- Precio total
- Firmas de responsabilidad.

El Egreso a Bodega será emitido por el responsable de Bodega que recibe la solicitud del o los bienes físicos y será aprobado por el Jefe de Bodega.

Este documento tendrá un original y dos copias. El original será parte del archivo del Área de Bodega, la primera copia será entregada al Área o persona solicitante y la segunda copia será entregada al Área de Contabilidad para el respectivo proceso de valoración de Inventarios.



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: BODEGA

PROCESO: DESPACHO

SUB-PROCESO: ENTREGA DE BIENES

4 de 5

Procedimiento Descriptivo

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
1	Área Solicitante	1. Notificación de la Necesidad 1.1. Emite la Orden de Requisición de Bienes y Servicios 1.2. Obtiene autorización del Jefe del Área solicitante 1.3. Entrega la Orden de Requisición vía mail o personalmente	O/R
2	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	2. Recepción de la Orden de Requisición 2.1. Recibe la Orden de Requisición según el caso: a) Asistente: adquisiciones Quito b) Supervisor: adquisiciones San Lorenzo 2.2. Entrega la Orden de Requisición para verificación	O/R
3	Jefe de Adquisiciones e Importaciones	3. Aprobación de la Orden de Requisición 3.1. Verificar con el Plan Anual de Compras 3.2. Verificar con el Presupuesto del Área 3.3. Aprobación de la Orden de Requisición 3.4. Solicita verificación de existencias en Bodega 3.5. Si no aprueba, se devuelve al Área Solicitante	O/R
4	Bodega	4. Verificación de Existencias (en el caso de bienes) 4.1. Se le solicita verificación de existencias según O/R 4.2. Si existen los bienes se da inicio al trámite de despacho 4.3. Si no existen se notifica al encargado de la adquisición	O/R
5		5. Emisión del Egreso de Bodega 5.1. Se elabora el Egreso de Bodega detallando los productos que se entregan 5.2. Se obtiene las firmas de responsabilidad para el Egreso de Bodega 5.3. Se envía copia del Egreso de Bodega a Contabilidad	E/B
6		6. Despacho 6.1. Se retiran los productos de los espacios físicos en los que se encontraban almacenados 6.2. Se verifica que los productos detallados en el Egreso de Bodega sean los mismos que se entregan físicamente 6.3. Se entrega el producto al responsable de retirarlo 6.4. Se obtiene firma de quien retira el producto en el Egreso de Bodega 6.5. Se archiva el Egreso de Bodega	E/B
7	Contabilidad	7. Valoración de Inventarios 7.1. Se receipta una copia del Egreso de Bodega 7.2. Se verifica que el Egreso de Bodega sea correcto 7.3. Se valora el inventario en el sistema	E/B



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

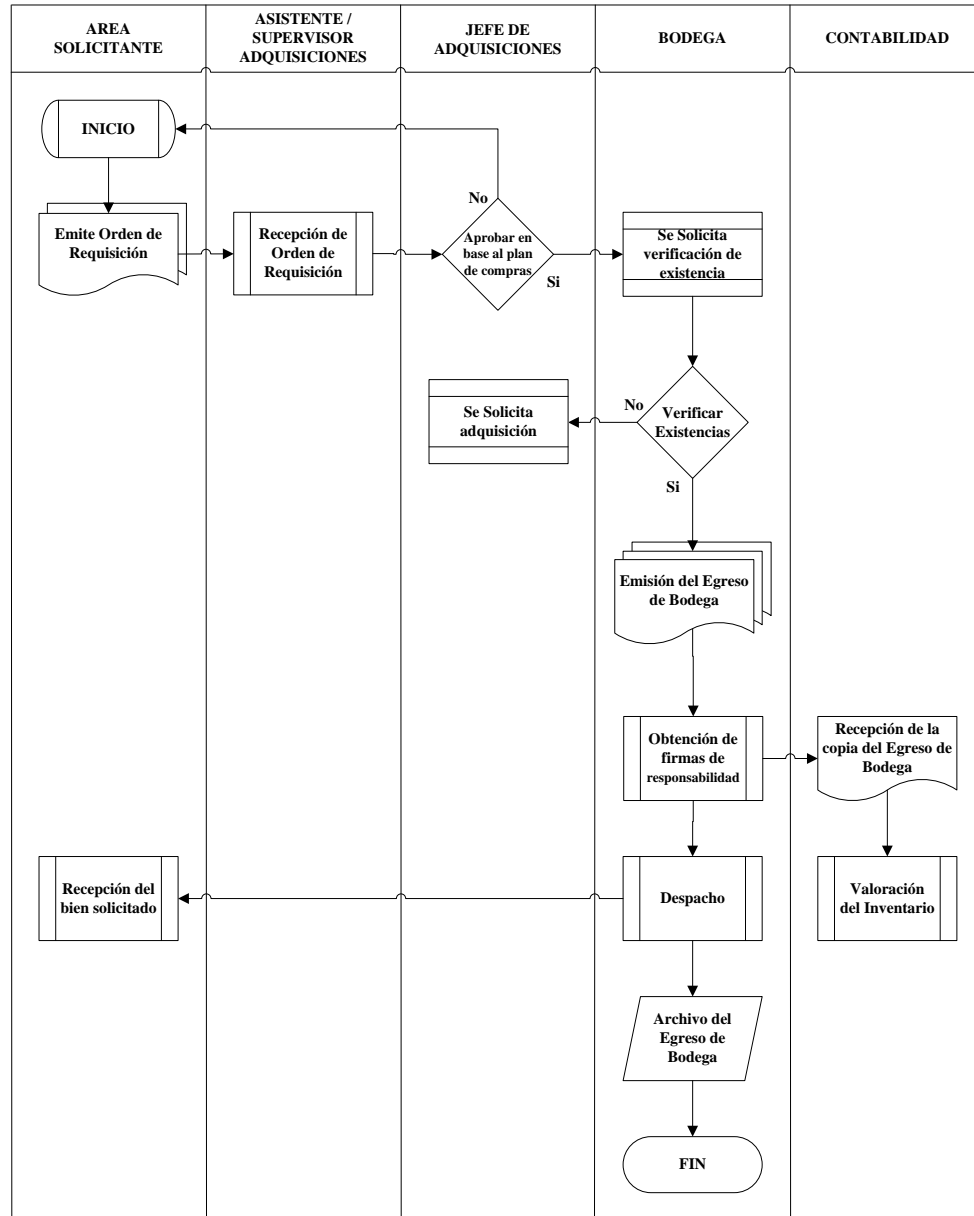
ÁREA: BODEGA

PROCESO: DESPACHO

SUB-PROCESO: ENTREGA DE BIENES

5 de 5


Procedimiento Gráfico





Elaborado por:
Ana L. Rosero C.
01 de Mayo de 2011

Revisado por:

Autorizado por:

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	CONTABILIDAD / TESORERÍA
	PROCESO:	PAGO
	SUB-PROCESO:	PAGO A PROVEEDORES
		1 de 6
PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES		
<p>Es importante que la compañía establezca la forma de realizar los pagos a los proveedores buscando la correcta segregación de funciones y los procedimientos más efectivos ya que este proceso es uno de los de mayor sensibilidad para la empresa.</p>		
Objetivo		
<p>Proporcionar una guía a la Dirección, Gerencias, Jefaturas y nivel operativo de “Energy & Palma Energypalma S.A.” para la forma de solicitar y proceder con los pagos.</p>		
Alcance		
<p>Se aplica para todos los pagos que realice “Energy & Palma Energypalma S.A.” a todos sus proveedores.</p>		
Políticas		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Los términos de pago para proveedores son 60 días y para contratistas a 30 días, ambos pagos serán contados a partir de la fecha de recepción de la factura en las oficinas de Quito. 2. Los pagos a proveedores se realizarán cada semana y se considerarán únicamente las facturas vencidas durante el período que comprende desde el último pago (7 días). 		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	CONTABILIDAD / TESORERÍA
	PROCESO:	PAGO
	SUB-PROCESO:	PAGO A PROVEEDORES
		2 de 6
<p>3. La forma de pago será de las siguientes maneras:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mediante cheque cruzado a nombre del proveedor exclusivamente; o, b) Mediante transferencia bancaria para lo cual el proveedor debe autorizar un número de cuenta mediante una carta membretada. <p>4. No se harán cheques “al portador” y todos los cheques deben tener la leyenda “para depósito en cuenta del beneficiario”, la excepción de esta regla deberá ser aprobada por las Gerencias dependiendo del monto.</p> <p>5. Todo cheque debe ser emitido en impresora, nunca manualmente.</p> <p>6. Invariablemente deben de contar con dos firmas mancomunadas.</p> <p>7. Tesorería debe tener los documentos soporte antes de efectuar el pago, entre estos se considerará:</p> <ul style="list-style-type: none"> c) La Orden de Compra debidamente autorizada. d) De ser necesario la evidencia del proceso formal de cotización, cuadro comparativo de cotizaciones. e) El ingreso a bodega al tratarse de un bien. f) La factura original del proveedor efectivamente valida, es decir, con firmas de responsabilidad y validez tributaria. <p>8. Las facturas no podrán ser pagadas por completo si los bienes o servicios no han sido recibidos. Anticipos a proveedores deberán ser excepcionales, autorizados únicamente por la Gerencia Financiera y nunca podrán ser por el total de la compra.</p>		

	“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”	
	ÁREA:	CONTABILIDAD / TESORERÍA
	PROCESO:	PAGO
	SUB-PROCESO:	PAGO A PROVEEDORES
		3 de 6
<p>9. Para prevenir pagos duplicados, todas las facturas de los proveedores y la documentación que la soporta deberá ser sellada con la palabra PAGADO.</p> <p>10. Todas las notas de crédito recibidas deberán ser registradas, aprobadas y procesadas lo antes posible.</p> <p>11. Es responsabilidad de la Dirección, de las Gerencias y de las Jefaturas verificar antes de aprobar una transferencia o firmar un cheque la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ La orden de compra ha sido aprobada adecuadamente. ✓ La documentación está completa. ✓ El beneficiario en la transferencia bancaria o en el cheque es la misma persona que emitió la factura. ✓ Los datos bancarios están especificados en la factura o a través de una carta membretada y firmada por el proveedor. ✓ El monto de pago es el correcto. ✓ El pago al proveedor no está siendo hecho con demasiada anticipación a su fecha de vencimiento. ✓ Los montos aprobados están dentro de los límites de autorización otorgados a cada Gerencia o Jefatura. <p>12. El Comprobante de Egreso que se genera por la emisión del cheque o la transferencia bancaria deberá ser firmado y sellado por la persona que retira el cheque o documento de transferencia, esta será la constancia del pago efectuado.</p> <p>13. Los días de pago serán los viernes de cada semana.</p>		



“ENERGY & PALMA ENERGOPALMA S.A.”

ÁREA: CONTABILIDAD / TESORERÍA

PROCESO: PAGO

SUB-PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

4 de 6

Procedimiento Descriptivo

A continuación se describen los procedimientos del proceso de Adquisiciones Locales por actividades y por responsables de cada actividad.

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
1	Asistente o Supervisor de Adquisiciones e Importaciones	1. Entrega de la documentación 1.1. Adjunta a la Factura todos los documentos que respaldan la compra 1.2. Entrega la documentación a Contabilidad	Factura y O/C
2	Contabilidad	2. Registro Contable de la Compra 2.1. Se recibe toda la documentación que soporta la compra satisfactoria 2.2. Se verifica la validez y consistencia de la documentación 2.3. Se registra, en el sistema, la obligación con el proveedor 2.4. Se archiva la documentación hasta su vencimiento	Factura O/C e I/B
3	Tesorería	3. Elaboración del Reporte de Vencimientos (semanal) 3.1. Se detalla en el reporte el vencimiento de las facturas para esa semana 3.2. Se verifica que esten los documentos físicamente en el archivo 3.3. Se entrega el Reporte de Vencimientos	Reporte de Facturas Vencidas
4	Gerencia Financiera	4. Aprobación de Reporte de Vencimientos 4.1. Recibe el Reporte de Vencimientos 4.2. Analiza la información del Reporte 4.3. Aprueba los pagos que saldrán para esa semana 4.4. Las facturas que no son aprobadas para pago serán archivadas nuevamente 4.5. Se decide si el pago será mediante cheque o transferencia bancaria	Reporte de Facturas Vencidas



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

ÁREA: CONTABILIDAD / TESORERÍA

PROCESO: PAGO

SUB-PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

5 de 6

N°	Responsable	Actividad	Dcto. Fte.
5	Tesorería	5. Emisión del Pago 5.1. Se le notifica las facturas a pagar y la forma de pago 5.2. Elabora los cheques 5.3. Ingresas las transferencias en la página del Banco 5.4. Solicita aprobación	Cheque / Transfer. Bancaria
6	Gerencia / Jefatura Autorizada	6. Aprobación del Pago 6.1. Recibe el el documento de pago y sus respaldos 6.2. Revisa de cada pago: valor, respaldos originales, firmas de responsabilidad 6.3. Si está conforme, firma el cheque o aprueba la transferencia en la página del Banco 6.4. Devuelve los pagos aprobados y sus respaldos 6.5. Si no está conforme, devuelve la documentación para su rectificación	Cheque / Transfer. Bancaria
7	Tesorería	7. Sellado de documentación 7.1. Se coloca cinta protectora en los cheques 7.2. Se coloca la palabra PAGADO en la factura pagada y en sus adjuntos 7.3. Se archiva los pagos hasta el momento de la entrega	Cheque / Transfer. Bancaria y Factura
8	Tesorería	8. Pago al Proveedor 8.1. Se notifica al proveedor el pago disponible 8.2. Se entrega al proveedor el cheque o documento de transferencia 8.3. Se solicita al proveedor verificar la conformidad del pago 8.4. Se obtiene del proveedor la firma de Recibí Conforme	Compr. de Egreso



“ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A.”

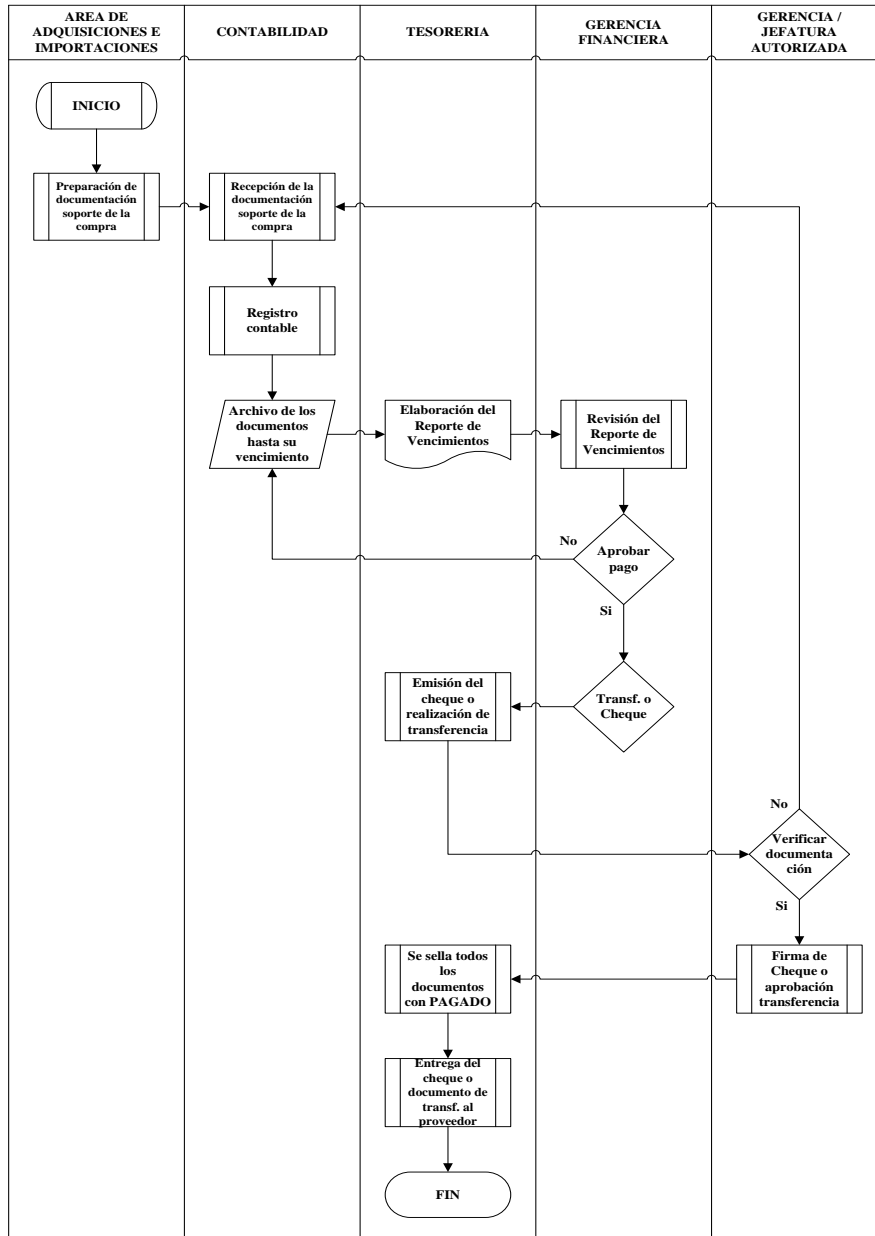
ÁREA: CONTABILIDAD / TESORERÍA

PROCESO: PAGO

SUB-PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

6 de 6

Procedimiento Gráfico



Elaborado por:
Ana L. Rosero C.
01 de Mayo de 2011

Revisado por:

Autorizado por:

3.4.6. INDICADORES DE GESTIÓN

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permite evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

“Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso y de requerirlo.”⁴³

También podemos decir que un indicador es una medida de la condición de un proceso o un evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un panorama de la situación de un proceso.

Empleándolos en forma oportuna y actualizada, los indicadores permiten tener control adecuado sobre una situación dada; la principal razón de su importancia radica en que es posible predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global.

“Los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear su avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato, o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna.”⁴⁴

⁴³ RINCON BERMUDEZ, Rafael David, “Los Indicadores de Gestión Organizacional”, Artículo, Una guía para su definición.

⁴⁴ PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario, “Los Indicadores de Gestión”, Suplemento Soporte & Cía. Ltda.

3.4.6.1 Principales Indicadores de Gestión

❖ Adquisiciones e Importaciones

Para el Área de Adquisiciones e Importaciones, los indicadores sugeridos que ayudarán a evaluar su gestión y tomar medidas correctivas y preventivas son los siguientes:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
Tiempo promedio del ciclo	Tiempo que se utiliza para la ejecución de un pedido.	$\frac{\Sigma \text{ tiempo de ciclo de cada pedido}}{\text{Total número de pedidos}}$	Determinar el tiempo promedio en el que se ejecuta un pedido y controlarlo en caso de ser exagerado.
Calidad de los pedidos generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Pedidos Generados sin Problemas} * 100}{\text{Total de Pedidos Generados}}$	Corrección de los problemas inherentes a la generación errónea de pedidos, como: costo de las rectificaciones a pedidos erróneos, esfuerzo del personal de adquisiciones para identificar y resolver problemas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} * 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$	Monitoreo de los costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, costo de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, entre otros.
Nivel de compras urgentes	Establece el número y nivel de compras que se presentaron con urgencia.	$\frac{\text{Número de Órdenes de Compra Urgentes} * 100}{\text{Total de Órdenes de Compra}}$	Determinar el nivel de compras que se solicitan con urgencia para corregir y prevenir la incidencia de esta situación mediante la adecuada planificación de las compras.
Nivel de cumplimiento de proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de pedidos de los proveedores en la Bodega.	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} * 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$	Identificar el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de pedidos en Bodega, así como su disponibilidad de uso.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
Nivel de Reclamos de Usuarios	Consiste en calcular el nivel de efectividad en la gestión de pedidos de los usuarios internos.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamos Recibidos de Usuarios Internos} * 100}{\text{N}^\circ \text{ Total de Pedidos}}$	Identificar el nivel de efectividad del Área de Adquisiciones para tomar medidas correctivas.
Porcentaje de Importaciones	Medir el nivel de Importaciones en relación al total de compras de un período.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de Importaciones del Período}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Compras del Período}}$	Controlar la eficiencia en el uso de recursos y monitorear el Plan Anual de Compras.

❖ Bodega

Para el Área de Bodega, los indicadores sugeridos que ayudarán a evaluar la gestión y tomar medidas correctivas y preventivas en relación a la recepción y entrega de los bienes, son los siguientes:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
Tiempo de Reacción en la Recepción de Bodega	La diferencia (expresada tanto como un valor absoluto o como un ratio), medidos sobre un periodo (valorado en días, horas, etc. según convenga) definido, entre:	Transcurso del Tiempo desde la recepción hasta la disponibilidad del producto – Tiempo de reacción objetivo de recepción en Bodega	Determinar la velocidad en la recepción de los productos.
Tiempo de Reacción del Despacho de Bodega	La diferencia (expresada tanto como un valor absoluto o como un ratio), medidos sobre un periodo (valorado en días, horas, etc. según convenga) definido, entre:	Transcurso del Tiempo desde la recepción de un pedido y el envío de los productos – Tiempo de reacción objetivo de despacho de Bodega	Determinar la velocidad en la entrega de los productos.
Nivel de Cumplimiento de Despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un período determinado.	$\frac{\text{Número de Despachos Cumplidos} * 100}{\text{Número Total de Despachos Requeridos}}$	Medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados a Bodega y conocer el nivel de agotados que maneja la Bodega.

❖ Tesorería

Para el Área de Tesorería, los indicadores sugeridos que ayudarán a evaluar la gestión y tomar medidas correctivas y preventivas en relación al pago a proveedores, son los siguientes:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
Rotación de Cuentas por Pagar	Mide la velocidad (lentitud) con que se mueven las cuentas por pagar, este indicador es medido en veces.	$\frac{\text{Total Compras a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$	Controlar la efectividad en el Plan de Compras y la ejecución presupuestaria, así como la eficiencia en el uso de recursos.
Período de Pago Promedio	El periodo de pago promedio (antigüedad de las cuentas por pagar) mide la velocidad (lentitud) con la que se pagan las cuentas por pagar.	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} * 365}{\text{Total Compras a Crédito}}$	Controlar la efectividad en el manejo de los plazos de crédito otorgados por los proveedores.

3.4.6.2 Aplicación de los Indicadores de Gestión

Para el presente estudio se han elegido tres indicadores que reflejen la gestión deficiente del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.” en base a los datos proporcionados por la empresa.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	RESULTADOS
Nivel de compras urgentes	Establece el número y nivel de compras que se presentaron con urgencia durante el mes de diciembre de 2010	$\frac{\text{Número de Órdenes de Compra Urgentes} * 100}{\text{Total de Órdenes de Compra}}$	$\frac{23 * 100}{58}$ 39,66%
Nivel de Reclamos de Usuarios	Consiste en calcular el nivel de efectividad en la gestión de pedidos de los usuarios internos durante el mes de diciembre de 2010	$\frac{\text{N° Reclamos Recibidos de Usuarios Internos} * 100}{\text{N° Total de Pedidos}}$	$\frac{19 * 100}{64}$ 29,69%
Porcentaje de Importaciones	Mide el nivel de Importaciones en relación al total de compras durante el mes de diciembre de 2010	$\frac{\text{N° de Importaciones del Período}}{\text{N° Total de Compras del Período}}$	$\frac{4}{52}$ 7,69%

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Al finalizar la investigación y haber analizado e interpretado los resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

- La concienciación de la evolución de la Gestión de Compras, su impacto dentro de la organización y las ventajas de una gestión eficiente, eficaz y efectiva, constituyen una ventaja corporativa que se debe aprovechar al máximo en el progreso institucional.
- La importancia del posicionamiento del Área de Adquisiciones e Importaciones en una empresa, radica en que un correcto manejo de esta área provoca disminución en costos y gastos para la organización, por tanto merece un debido reconocimiento por parte de todos quienes integran la Compañía.
- El Sector Palmicultor en el Ecuador, está creciendo de manera vasta por lo que ofrece un futuro prometedor a “Energy & Palma S.A.” tanto a nivel nacional como internacional, esto implica tanto un desarrollo como un crecimiento empresarial para el cual la compañía debe prepararse día a día.

- En “Energy & Palma Energypalma S.A.” no existe una adecuada distribución de funciones de los responsables del Área de Adquisiciones e Importaciones, lo que permite la duplicidad de funciones o una inadecuada segregación de funciones.
- No existe un manual de control interno formalmente establecido, la carencia de este instrumento ha provocado que los procesos se ejecuten en base al conocimiento práctico adquirido por la experiencia de los responsables del área.
- La correcta implementación de un sistema de control interno, por parte de los directivos conllevará a detectar y evitar fraudes, salvaguarda de desperdicio de recursos, cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras, promover la eficiencia en operación, determinación de ventajas y debilidades así como de fortalezas y oportunidades que podrán ser aprovechadas.
- Es necesario aplicar los indicadores de gestión basado en los rubros propuestos para poder medir los resultados de la gestión del área y los procesos complementarios; determinando de esta manera las falencias que se presentan en la ejecución de los procedimientos.
- La aplicación de los Indicadores para medir el nivel de compras urgentes (39,66%) y el nivel de reclamos de los usuarios internos (29,69%) con respecto a la gestión actual del Área de Adquisiciones e Importaciones de “Energy & Palma Energypalma S.A.” demuestran que el deficiente Sistema de Control Interno causa niveles significativos de falencias que influyen de forma negativa en la consecución de objetivos tanto del área como de la empresa.

4.2 RECOMENDACIONES

- Capacitar de manera constante al personal del Área de Adquisiciones e Importaciones, con el fin de contar con recurso humano que dispone de las herramientas necesarias para optimizar sus recursos.
- Formar un grado de conciencia a nivel de toda la organización de los beneficios que acarrea una interrelación adecuada entre todas las áreas de la organización. El tener claro que el desempeño de una persona incide en los resultados de otra produce un alto nivel de empatía y la consecución de los objetivos.
- Fortalecer todas las áreas de la compañía, sobre todo combatir con la comunicación deficiente que existe entre áreas y entre establecimientos a través de un Ambiente de Control efectivo que genere confianza entre sus usuarios y el establecimiento de sistema de Información y Comunicación adecuado que permita el desempeño eficiente de todos en la compañía.
- Definir las funciones y responsabilidades que deben cumplir los integrantes del Área de Adquisiciones e Importaciones, especificando de manera clara y coherente políticas y principios que normen el buen desempeño del personal.
- Diseñar un manual de procedimientos para el Área de Adquisiciones e Importaciones que brinde las directrices de un correcto desempeño de toda la compañía en lo referente a la Adquisiciones e Importaciones.
- Difundir el sistema de control interno y concienciar a sus usuarios sobre la trascendencia de este en la consecución de los objetivos propuestos y el papel que desempeñan en el proceso.

- Establecer índices de gestión en los principales procesos operativos, esto permitirá valorar la gestión del área por su conocimiento, capacidad y habilidades en el desempeño de sus funciones. Generando cultura empresarial con capacidad competitiva en corto y largo plazo.
- Inducir una relacionada a: utilizar los resultados del Sistema de Control Interno propuesto y de la aplicación de los indicadores de gestión, para mejorar los procesos y administrar la toma de decisiones en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA ROCA, Felipe, “Incoterms: Términos de Compra-Venta Internacional, ISEF Empresa Líder, Segunda Edición, 2005, México, pag. 9

Archivos de “Energy & Palma S.A.”

CAPOTE CORDOVÉS, G., Auditoría y Control, No.1, Artículo El Control Interno y el Control, 2000.

CARTER, Joseph R., Mejoramiento del proceso de Compras, 1994, pag. 4

CODIGO DE COMERCIO, Codificación No. 000. RO/ Sup 1202.

COOPERS & LYBRAND E INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 2007

COOPERS & LYBRAN e Instituto de Auditores Internos, “Los Nuevos Conceptos del Control Interno”, 1era. Edición, Ediciones Diaz de santos S.A., Madrid – España, 1997, Pág. 53

DIARIO EL UNIVERSO, Martes 7 de diciembre de 2010, Guayaquil - Ecuador

DIARIO LA HORA, Miércoles 10 de marzo de 2011, Guayaquil - Ecuador

ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006

ESTUPIÑAN GAITÁN Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Ecoe Ediciones, Bogotá, 2006, pag. 154

GALINDO RUÍZ Carlos Julio, Manual para la creación de Empresas, 2da Edición, Ecoe Ediciones, 2006, Pag. 26

HITT Michael A., IRELAND R. Duane y HOSKISSON Robert E., Administración Estratégica Competitividad y Globalización, 7ma Edición, Cengage Learning, 2008, Pag. 19

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, "Examen del Control Interno", Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957.

MANTILLA, Alberto, Op. Cit., Pág. 32

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia, 2005, Pag. 9.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia, 2005, Pag. 19.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno: Informe COSO, Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia, 2005, Pag. 62.

Marco Integrado para Latinoamérica (MICIL), Pág. 19

MERCADO Salvador, Compras: Principios y Aplicaciones, Grupo Noriega Editores, México, 2004, pag. 16

MONTESINOS JULVE Vicente, La Auditoría en España, Universidad de Valencia, pag. 165

NEA 10. Tomo III, Editorial Corporación de Estudios y Publicación, p. 104

NEA 10. Tomo III, Editorial Corporación de Estudios y Publicación, p. 106

PERDOMO SALGUERO, Mario Leonel. “Técnicas y Procedimientos de Auditoría I”, Ediciones Contables, Administrativas –ECA, Segunda edición, Guatemala, 2006.

PÉREZ JARAMILLO, Carlos Mario, “Los Indicadores de Gestión”, Suplemento Soporte & Cía. Ltda.

PORTER Michael E., Competitive Advantage (New York, Free Press, 1985)

Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, 1987.

RINCON BERMUDEZ, Rafael David, “Los Indicadores de Gestión Organizacional”, Artículo, Una guía para su definición.

TÉLLO TREJO Benjamín Rolando, Auditoría: un enfoque práctico, Cengage Learning Editores, México, 2008, pag. 188

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A. J. III, Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, 2da. ED, Quito-Ecuador, 2002, Pág. 108

ZAPATA, Pedro; “Contabilidad General”, 4ta. Edición; McGraw-Hill Interamericana, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 2008.

NETGRAFÍA

www.aduana.gov.ec

www.contraloria.gob.ec

www.ecuadorimpuestos.com

www.gestiopolis.com

www.kpmg.com

www.monografias.com

www.pymesetb.com

www.sri.gob.ec

www.todocomercioexterior.com.ec

www.wikilearning.com

ANEXOS

ANEXO 1: ORDEN DE REQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS



"ENERGY & PALMA ENERGOPALMA S.A."

Matriz: Vía Montecristi Km 5 1/2

Plantación: Parroquia Carondelet, San Lorenzo

Oficinas Quito: Av Atahualpa E3-49 y Juan González

Teléfonos: 2466-603 / 2438-037

RUC: 1391738986001

ORDEN DE REQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Fecha: _____

N°: _____

Centro de Costos: _____

CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN COMPLETA

Justificación de la compra, uso específico y otras observaciones:

Se adjunta la siguiente documentación:

- Folletos descriptivos.
- Especificaciones.
- Ilustraciones o planos.
- Muestras Físicas.
- Otros (especifique). _____

Elaborado por:

Autorizado por:

Revisado por:

ANEXO 2: CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES



"ENERGY & PALMA ENERGOPALMA S.A."

CUADRO COMPARATIVO DE COTIZACIONES

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	PROVEEDOR A		PROVEEDOR B		PROVEEDOR C	
			V.U. \$	V.T. \$	V.U. \$	V.T. \$	V.U. \$	V.T. \$
TOTAL								

AHORRO \$ _____
AHORRO % _____
GARANTIA _____
TIEMPO DE ENTREGA _____
CONDICIONES DE PAGO _____

ELECCIÓN SUGERIDA _____
OBSERVACIONES _____

Elaborado por:	Autorizado por:	Revisado por:

ANEXO 3: ORDEN DE COMPRA



"ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A."

Matriz: Vía Montecristi Km 5 1/2

Plantación: Parroquia Carondelet, San Lorenzo

Oficinas Quito: Av Atahualpa E3-49 y Juan González

Teléfonos: 2466-603 / 2438-037

RUC: 1391738986001

ORDEN DE COMPRA

Fecha: _____ **N°:** _____

Proveedor: _____

Contacto: _____ **Teléfono:** _____

Términos de Entrega: _____

Forma de Pago: _____

COD.	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL

				SUBTOTAL	
Son: _____				IVA 12%	
_____				TOTAL	

Estimados proveedores por favor no proceder si esta Orden de Compra no se encuentra debidamente autorizada y firmada

Elaborado por:	Autorizado por:	Revisado por:

ANEXO 4: NOTA DE PEDIDO



"ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A."
Matriz: Vía Montecristi Km 5 1/2 - Ecuador
Plantación: Parroquia Carondelet, San Lorenzo - Ecuador
Quito: Av Atahualpa E3-49 y Juan González - Ecuador
Teléfonos: 2466-603 / 2438-037
RUC: 1391738986001

NOTA DE PEDIDO / PURCHASE ORDER

Fecha / Date : _____ **Nº:** _____

Exportador / Supplier: _____ **Teléfono:** _____

País de Origen / Country Of: _____ **Vía de Transporte / Ship:** _____

Forma de Pago / Payment Terms: _____ **Puerto de Embarque / Port of Shipment:** _____


Moneda / Money: _____ **Puerto de Destino / Final Port:** _____

COD.	DESCRIPCION / DESCRIPTION	PESO NETO / NET WEIGHT	CANTIDAD / QUANTITY	VALOR UNITARIO / UNIT PRICE	VALOR TOTAL / TOTAL VALUE
OBSERVACIONES / OBSERVATIONS		VALORES EN DOLARES USD / VALUES IN DOLLARS USD			
		F.O.B.			
		FLEITE / FREIGHT			
		COSTO & FLEITE / COST & FREIGHT			
		SEGURO / INSURANCE			
		VALOR CIF / TO TAL VALUE CIF			
Elaborado por / Prepared by:		Autorizado por / Approved by:		Revisado por / Revised by:	


ANEXO 5: DECLARACIÓN ADUANERA ÚNICA – DAU A

REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ADUANERA UNICA A																	
A								B									
REFRENDO																	
N° ORDEN		AÑO		02 ADUANA CODIGO		03 REGIMEN CODIGO		04 FECHA/HORA TX.		NUMERO							
05 # VTO.BNO.		06 BANCO		CIUDAD OFICINA		07 FECHA EMISION		08 TIPO DESPACHO		FECHA RECEP HORA							
C CONTRIBUYENTE/AGENTE																	
10 IMPORTADOR/EXPORTADOR						11 TIPO y N°.DOC.ID.			12 CIUDAD								
13 DIRECCION						14 TELEFONO			15 NIVEL COMERCIAL								
16 DECLARANTE/AGENTE CODIGO						17 SECTOR			18 CIU		19 DECLARADO \$US (IMP=CIF;EXP=FOB)						
D REGIMEN PRECEDENTE / DEPOSITO																	
20 REGIMEN PRECEDENTE			21 SERIES		22 ADUANA REGIMEN		23 FECHA ACCEPT.		24 FECHA VENCIM.		25 DEPOSITO CODIGO						
E CONSIGNANTE O CONSIGNATARIO / TRANSACCION																	
27 CONSIGNANTE/CONSIGNATARIO				28 DIRECCION				29 BENEFICIARIO DEL GIRO				30 PAIS PROCED./DESTINO					
31 NATURALEZA TRANSACCION				32 FORMA DE PAGO				33 EX.CIE.		34 C.ORG.		35 OT.EX.		36 MT.YL		37 ALMACEN CODIGO	
38 TIPO DE TRATAMIENTO				39 CODIGO DE SOLICITUD DE AFORO				40 COD.DE PROD.ACOG.DESP.URGENTE				41 CODIGO DE ENDOSO					
F TRANSPORTE																	
42 VIA DE TRANSPORTE CODIGO			43 FECHA EMBARQUE			44 FECHA LLEGADA			45 CARGA COD.		46 BANDERA COD.		47 LINEA TRANSPORTE COD.				
48 COD.MANIFIESTO AÑO			TIPO MANIF.			# MANIFIESTO			49 AG.CARGA/TRANSP. COD.		50 N.NAVE/L.AEREA/MAT VEN			51 # CONOC/C.AEREA/C.PORTE			
52 NOM NAVE/MATRIC.VEM.			53 ADUANA SALIDA			54 VIA SALIDA			55 ADUANA DESTINO			56 TIPO DESTINO		57 PAIS DESTINO		58 TRAT	
G DETERMINACION BASE IMPONIBLE																	
CONCEPTO		MONEDA		T.CAMBIO USD.		TOTAL MONEDA TRANSACCION		TOTAL EN DOLARES USD.		TOTAL EN MONEDA NACIONAL							
59 FOB																	
60 FLETE																	
61 SEGURO																	
62 VALOR ADUANA																	
TOTAL SERIES		64 PESO NETO(Kg)		65 PESO BRUTO(Kg)		66 TOTAL BULTOS		67 TOTAL CONTENEDORES		68 TOTAL U.FISICAS		69 TOTAL U.COM.					
H DOCUMENTOS DE ACOMPAÑAMIENTO																	
CLASE	NUMERO	TIPO	EMISION			FECHA	VIGENCIA		SER	PARTIDA NANDINA	MONTO USD.						
			EMISOR				DESDE	HASTA									
70																	
71																	
72																	
73																	
74																	
75																	
76																	
77																	
78																	
79																	
I DECLARACION DE MERCANCIA																	
SUBPARTIDA NACIONAL		BREVE DESCRIPCION DE LA MERCANCIA				S BULTOS		U.FISICAS		U.COM.		PESO (Kgs.)		MARCAS Y NUMEROS			
1						T Cl. Cant.		TP. Cant.		TP. Cant.		NETO BRUTO					
TPCI		TPNG		TPNE		PAIS DE ORIGEN CODIGO		FOB USD.		FLETE USD.		SEGURO USD.		CIF USD.			
K OBSERVACIONES																	
82 TIPO OBS.		83 CONTENIDO OBS.															
J FIRMAS Y SELLOS																	
81 FIRMA CONTRIBUYENTE				FIRMA DECLARANTE				FIRMA OBSERVACIONES				COD. Y FIRMA AFORADOR					

DECLARACIÓN ADUANERA ÚNICA – DAU B


 Aduana del Ecuador		REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ADUANERA UNICA				B	0001	3WSOFT NET											
		B REFRENDO						3WSOFT NET											
N° ORDEN	AÑO	02 ADUANA	CODIGO	03 REGIMEN	CODIGO	04 FECHA/HORA TX.	NUMERO												
05 # VTO.BNO.	06 BANCO	CIUDAD	OFICINA	07 FECHA EMISION	08 TIPO DESPACHO	FECHA RECEP		HORA											
				0 / /	0 NORMAL														
C CONTRIBUYENTE/AGENTE																			
10 IMPORTADOR/EXPORTADOR				11 TIPO y N°.DOC.ID.		12 CIUDAD		AFORO											
13 DIRECCION				14 TELEFONO		15 NIVEL COMERCIAL													
16 DECLARANTE/AGENTE			CODIGO	17 SECTOR		18 CIU	19 DECLARADO \$US (IMP=CIF;EXP=FOB)												
I. DECLARACION DE LA MERCADERIA																			
No. Se	Subpartida Nandina	Tp Sf	Breve descripción	S T	Bultos		U.Fisicas		U.Com		Peso Kg.		Marcas & Números						
					Cd	Cant	Tp	Cant	Tp	Cant	Neto	Bruto							
TPCI	TPNG	TPNE	Pais de Origen	Cod	FOB Usd\$			Flete Usd\$		Seguro Usd\$		CIF Usd\$							
OBSERVACIONES																			
81	TIPO OBS.	82	TIPO OBS.	83	CONTENIDO OBS.														
K FIRMAS Y SELLOS				FIRMA CONTRIBUYENTE				FIRMA DECLARANTE				FIRMA OBSERVACIONES				COD. Y FIRMA AFORADOR			

DECLARACIÓN ADUANERA ÚNICA – DAU C

 Aduana del Ecuador <small>3WSOFT NET</small> A ADUANA		REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ADUANERA UNICA				C																													
		B REFRENDO																																	
01	Nº ORDEN	AÑO	02	ADUANA	CODIGO	03	REGIMEN	CODIGO	04	FECHA/HORA TX.	05	NUMERO FECHA RECEP HORA AFORO																							
C CONTRIBUYENTE/AGENTE																																			
06			IMPORTADOR/EXPORTADOR			07		TIPO y Nº.DOC.ID.		08			CIUDAD																						
09					DIRECCION		10		TELEFONO	11			NIVEL COMERCIAL																						
12			DECLARANTE/AGENTE			CODIGO		ALMACEN / DEPOSITO		CODIGO																									
D VALORES DE ADUANA																																			
14			FOB USD			15			FLETE USD			16			SEGURO USD			17			AJUSTE USD			18			CIF USD			19			VALOR ADUANA USD		
E AUTOLIQUIDACION DE TRIBUTOS																																			
		CONCEPTO				LIQUIDACION (1)				LIBERACION \$ (2)				CANTIDAD A PAGAR \$ (1-2)																					
20	AD / VALOREM																																		
21	DERECHO ESPECIFICO																																		
22	IMP. CONSUMO ESPECIAL																																		
23	IMP. VALOR AGREGADO																																		
24	DERECHO ANTIDUMPING																																		
25	DERECHO CONSULARES																																		
26	SOBRETIEMPO PETROLERO																																		
27	ADICIONAL X BARRIL DE CRUDO																																		
28	TASA MODERNIZACION																																		
29	TASA DE CONTROL																																		
30	TASA ALMACENAJE																																		
31	MULTAS (ART. 89 Y 91)																																		
32	INTERESES																																		
33	IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS																																		
34	FODINFA																																		
35	CORPEI																																		
36	OTROS																																		
37	SALVAGUARDA																																		
38												TOTAL LIQUIDACION												TOTAL AUTOLIQUIDACION											
F BANCO Y ADUANA																																			

G	DECLARANTE	FECHA
FIRMA DEL DECLARANTE		

ANEXO 6: DECLARACIÓN ANDINA DE VALOR – DAV

		REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ANDINA DE VALOR					201148100047	
		1. ADUANA						
Hojas de	N° de Formulario DAV	Regimen	1.1 Aduana GUAYAQUIL-MARI	Codigo	1.2 RUC/CI/Catastro/Pasap 1391738986001	Codigo	2. Registro de Aduana	
1.3 Consignatario o Importador					1.4 Nivel Comercial		Codigo	1.5 Otros (Especifique)
3. PROVEEDOR								
3.1 Nombre/Razon Social			3.2 Condicion		3.3 Direccion			
3.4 Ciudad		3.5 Pais		3.6 Fax		3.7 Telefono		E-mail
4. TRANSACCION								
4.1 Natura		4.2 Incontems Lugar		4.3 N° de Resolucion de Aduana		4.4 Fecha		4.5 N° de Factura
								4.6 F. Factura
4.7 N° de Contotro Doc.		4.8 Fecha Contrato	4.9 Tipo de Cambio	4.10 Fecha Cambio	4.11 Moneda USD	4.12 Pais de Origen		Codigo
						4.13 Pais de Procedencia		
4.14 Forma de Envio Fraccionario Unico		4.15 N° Envios	4.16 Modo de Transporte	Codigo	4.17 Puerto de Embarque		4.18 Puerto de Descarga	Cod
								4.19 Forma de Pago Cod
5. DESCRIPCION DE LA MERCANCIA								
5.1 Subpartida (Nandina)		5.2 Descripcion Comercial			5.3 Caracteristicas/Tipo		5.4 Pais de Origen	
1								
2								
3								
4								
5								
5.5 Marca Comercial		5.6 Modelo		5.7 Año	5.8 Est. Mercaderia	5.9 Cantidad	5.10 U. Com	5.11 FOB Unit US\$
1								
2								
3								
4								
5								
6. INTERMEDIARIO ENTRE COMPRADOR Y VENDEDOR								
6.1 Utilizo Algun Intermediario en la Transaccion Comercial				si	no	6.2 Nombre del Intermediario		
6.3 Direccion				6.4 Ciudad		6.5 Pais		6.6 Tip. Intermediario
7. CONDICIONES DE LA TRANSACCION								
7.1 Existe vinculacion con el proveedor							si	no
7.2 Ha influido la vinculacion en los precios de la mercancia importadas							si	no
7.3 Existen pagos indirectos relativos a las mercaderias							si	no
7.4 Existen canones o derechos de licencias relativas a las mercad. importadas que Ud. esta obligado a pagar directa o indirectamente como condicion de venta							si	no
7.5 venta condi. por acrdio, el cual una parte del prod. de cualquier reventa, sesion o utilizacion post de las merc import. se revierta directa o indirect.?							si	no
7.6 Existen restricciones para la sesion o utilizacion de las mercancias pos el importador, de acuerdo a lo señalado en el art. 1 del acuerdo del valor GATT							si	no
7.7 Depende la venta o el precio de condiciones o contraprestaciones en relacion a las mercancias a valoral							si	no
7.8 Puede determinarse el valor de las condiciones o contraprestaciones							si	no
8. DETERMINACION DE LA TRANSACCION								
8.1 Base del calculo				8.2 Acciones a importes no incluidos en 8.1 y acargo del comprador				
8.1.1 Precio Factura				8.2.1 Comisiones, Corretaje, Salvo comisiones de compras				
8.1.2 Pagos Indirectos, Descuentos Retroactivos, Otros				8.2.2 Envases y Embalajes				
Total 8.1				8.2.3 Bienes y Servicios Suministrados por imp. grat.				
8.3 Deducciones: Importes incluidos en 8.1								
8.3.1 Gst. de entrega posteriores a la imp. (transporte, Etc)				8.2.4 Canones y derechos de licencia				
8.3.2 Intereses				8.2.5 Prdt. de cualq rev. sesion o utiliz. post revierta el prov. ext.				
8.3.3 Asist. Tec., armado, montaje, instalacion, entren.				8.2.6 Gastos de entrega hasta el lugar de importacion				
8.3.4 Derechos de aduana y otros impuestos				8.2.7 Gastos de transporte en lugar de embarque				
8.3.5 Otros gastos				8.2.8 Gst. de Transp dsd lugar de embq. hst el lugar de impor.				
Total 8.3				8.2.9 Gastos de carga, descarga, manipulacion				
8.4 Valor en aduana = 8.1 * 8.2 - 8.3				8.2.10 Gastos de Seguros				
8.5 Tiene caracter estimativo o provisional los casilleros 8.2.4. y 8.2.5				si	no	Total 8.2		
9. DESGREGACION DEL VALOR EN ADUANA								
9.1 FOB US\$		9.2 Flete US\$		9.3 Seguro US\$		9.4 US\$		
10. IDENTIFICACION Y FIRMA DEL DECLARANTE								
10.1 Nombre del Importador				10.2 Cargo		10.3 Fecha		
FIRMA				Declaro bajo juramento que la información aquí considerada es correcta y ajustada a las disposiciones legales vigentes. Conosco que cualquier omision puede dar origen a los procesos legales y acciones establecidas en la ley organica de aduanas.				



Aduana del Ecuador

REPUBLICA DEL ECUADOR
DECLARACION ANDINA DE VALOR

201148100047

	N° de Formulario DAU	Regimen	1.1 Aduana	Codigo	1.2 RUC/CI/Catastro/Pasap	Codigo	2. Registro de Aduana
1.3 Consignatario o Importador					1.4 Nivel Comercial	Codigo	1.5 Otros (Especifique)

5. DESCRIPCION DE LA MERCADERIA

Item	5.1 Subpartida (Nandina)	5.2 Descripción Comercial	5.3 Características y Tipo		5.4 Pais de Origen

Item	5.5 Marca comercial	5.6 Modelo	5.7 Año	5.8 Estado	5.9 Cantidad	5.10 U.com	5.11 FOB Usd\$

ANEXO 7: CUPÓN CORPEI DE IMPORTACIÓN

CUPON CORPEI DE IMPORTACION		CORPEI		CORPEI		CORPEI		CORPEI		CORPEI			
CORPORACION DE PROMOCION DE EXPORTACIONES E INVERSIONES CORPEI		No		No		No		No		No			
Ciudad:	<input type="text"/>	Fecha:	<input type="text"/>	DIA		MES		AÑO					
Nombre del Aportante:	<input type="text"/>												
Tipo/Numero Identificación:	<input type="checkbox"/> R.U.C.	<input type="checkbox"/> C.C.	<input type="checkbox"/> C.I.	<input type="checkbox"/> PASAPORTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Nº DAU / DUI	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
(Nº Declaración DAU / DUI)													
Valor FOB:	USD. \$	Valor Cuota:	USD. \$									CORPEI	
Declaro que la información contenida en este formulario tiene origen lícito, es verdadera, y eximo a la Institución Financiera recaudadora de toda responsabilidad, inclusive respecto a terceros si esta declaración fuese falsa o errónea.													
Firma de Responsabilidad										FOR-FOP-10/Ver Jun 03			

ANEXO 9: FACTURA DEL PROVEEDOR

<p>Company Name</p> <p><i>Company Slogan</i></p> <p>Street Address City, ZIP Code Phone 111.123.1234 Fax 111.123.1234</p> <p>DATE: November 20, 2007 INVOICE # 100</p> <p>Bill To: Name Company Name Street Address City, ZIP Code Phone</p>	<p style="font-size: 24pt; font-weight: bold; color: blue;">INVOICE</p> <p>Ship To: Name Company Name Street Address City, ZIP Code Phone</p>																																
<p>Comments or Special Instructions:</p>																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e6e6fa;"> <th style="width: 15%;">SALESPERSON</th> <th style="width: 15%;">P.O. NUMBER</th> <th style="width: 15%;">SHIP DATE</th> <th style="width: 15%;">SHIP VIA</th> <th style="width: 15%;">F.O.B. POINT</th> <th style="width: 20%;">TERMS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: center;">Due on receipt</td> </tr> </tbody> </table>						SALESPERSON	P.O. NUMBER	SHIP DATE	SHIP VIA	F.O.B. POINT	TERMS						Due on receipt																
SALESPERSON	P.O. NUMBER	SHIP DATE	SHIP VIA	F.O.B. POINT	TERMS																												
					Due on receipt																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #e6e6fa;"> <th style="width: 15%;">QUANTITY</th> <th style="width: 45%;">DESCRIPTION</th> <th style="width: 15%;">UNIT PRICE</th> <th style="width: 25%;">AMOUNT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">SUBTOTAL</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TAX RATE</td> <td style="text-align: right;">8.60%</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">SALES TAX</td> <td style="text-align: right;">-</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">SHIPPING & HANDLING</td> <td> </td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </tbody> </table>						QUANTITY	DESCRIPTION	UNIT PRICE	AMOUNT				\$ -	SUBTOTAL			\$ -	TAX RATE			8.60%	SALES TAX			-	SHIPPING & HANDLING				TOTAL			\$ -
QUANTITY	DESCRIPTION	UNIT PRICE	AMOUNT																														
			\$ -																														
SUBTOTAL			\$ -																														
TAX RATE			8.60%																														
SALES TAX			-																														
SHIPPING & HANDLING																																	
TOTAL			\$ -																														
<p>Make all checks payable to Your Company Name If you have any questions concerning this invoice, contact Name, Phone Number, E-mail Address</p>																																	
<p>THANK YOU FOR YOUR BUSINESS!</p>																																	

ANEXO 10: PÓLIZA DE SEGUROS



Quito: Noruega 210 y Suiza, 6to piso. **Teléfono:** PBX: 2921-669 / 2921-670 / 2921-671
Fax: 2921-668 - **Casilla:** 17-15-0084-B **E-mail:** atencionalcliente@coopseguros.com
Guayaquil: Juan Tanca Marengo s/n y Joaquín Orrantía. **Teléfono:** 2451-214 / 2451-600 **Fax:** 2450-480

SEGURO DE TRANSPORTE

Póliza N°:

Aplicación N°:

La siguiente mercadería se declara en aplicación a la POLIZA DE TRANSPORTEN°:

emitida a favor de:

sobre el:

de:

para el viaje desde:

hasta:

anunciado para el día:

(vapor-camión-avión)

(Bandera-Agencia-Cía.)

Consignada a:

LUGAR Y FECHA:

MARCA	Nos.	PESO BRUTO Klgs.	CANTIDAD BULTOS	CONTENIDO	VALOR ASEGURADO \$	%	PRIMA	OBSERVACIONES

Embarcado por: _____

EL ASEGURADO

ACEPTADO POR
COOPSEGUROS DEL ECUADOR S.A.

De conformidad con las condiciones de la Póliza, los Asegurados o sus Embarcadores, llenarán este formulario en duplicado y lo remitirán a Coopseguros del Ecuador S.A. en..... o a sus Agentes autorizados antes de efectuado el embarque o despacho. La Compañía o el Agente devolverá debidamente sellado y firmado.

ANEXO 11: ACTA ENTREGA – RECEPCIÓN



"ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A."

Matriz: Vía Montecristi Km 5 1/2

Plantación: Parroquia Carondelet, San Lorenzo

Oficinas Quito: Av Atahualpa E3-49 y Juan González

Teléfonos: 2466-603 / 2438-037

RUC: 1391738986001

ACTA ENTREGA - RECEPCION

En la bodega de "Energy & Palma Energypalma S.A." a los ____ días del mes de _____ del año ____ se reúnen _____ del Área de _____ quien entrega los bienes, a continuación detallados, al encargado del Área de Bodega _____ quien los recibe previa constatación y verificación, dejando constancia de la conformidad de la misma, para su efecto firman las partes correspondientes y un aval al pie de esta acta.

Descripción	Unidad	Cantidad

En anexos:

Recibí Conforme

Entregue Conforme

Avalado por

ANEXO 12: INGRESO A BODEGA



"ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A."

Matriz: Vía Montecristi Km 5 1/2

Plantación: Parroquia Carondelet, San Lorenzo

Oficinas Quito: Av Atahualpa E3-49 y Juan González

Teléfonos: 2466-603 / 2438-037

RUC: 1391738986001

INGRESO A BODEGA

Fecha: _____ **N°:** _____

Motivo: _____ **Bodega:** _____

Orden de Compra: _____ **Factura:** _____

Proveedor: _____

Descripción	Codigo	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total

Elaborado por:	Autorizado por:	Revisado por:
-----------------------	------------------------	----------------------

ANEXO 13: EGRESO DE BODEGA



"ENERGY & PALMA ENERGYPALMA S.A."
Matriz: Vía Montecristi Km 5 1/2
Plantación: Parroquia Carondelet, San Lorenzo
Oficinas Quito: Av Atahualpa E3-49 y Juan González
Teléfonos: 2466-603 / 2438-037
RUC: 1391738986001

EGRESO DE BODEGA

Fecha: _____ **N°:** _____
Motivo: _____ **Bodega:** _____
Centro de Costos: _____ **Lote:** _____
Solicitado por: _____

Descripción	Codigo	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Elaborado por:		Autorizado por:		Recibido por:	