

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título:**

**Ingeniería Comercial con mención en Contabilidad y Auditoría**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS  
EMPRESAS PRODUCTORAS Y EXPLOTADORAS DE BALSA.**

**CASO: EMPRESA PRODUSIEMBAL CÍA. LTDA.”**

**AUTOR:**

**JAIME PATRICIO ORTIZ GUAMANÍ**

**DIRECTOR:**

**LCDO. JORGE ZAPATA, Msc.**

**QUITO, OCTUBRE DE 2010**

## **AUTORÍA**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor

Quito, Octubre de 2010

---

Jaime Patricio Ortiz Guamaní

## **DEDICATORIA**

A Dios por haberme dado la vida, el amor y la fuerza necesaria durante el transcurso de mi vida, para lograr esta meta anhelada.

De la misma forma a las personas más importantes de mi vida, mis padres, quienes han sabido guiarme por el camino del bien, con su ejemplo de trabajo, sacrificio, honradez, perseverancia, y de un verdadero amor, han hecho de mi todo lo que soy.

A mis dos hermanos de quienes siempre he recibido su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

A mi persona, porque he vencido todos los obstáculos que a lo largo de mi vida he tenido que enfrentar, que me indujo a ser una persona que pueda cumplir con mis sueños y me he sentido orgulloso de la persona que ahora soy.

Finalmente a todas las personas que de una u otra manera confiaron en mí y me incentivaron para seguir adelante

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, Germán y María Lucrecia por su apoyo incondicional que siempre me brindaron y quienes me han guiado durante las etapas de mi vida

A mis hermanos Ximena y Alvaro que siempre estuvieron apoyándome en todas las situaciones que he tenido que afrontar a lo largo de mi existencia

A la Universidad Politécnica Salesiana, por su dedicación en las enseñanzas impartidas durante mi carrera estudiantil

A mi director de Tesis Lcdo. Jorge Zapata quien con sus valiosos aportes, conocimientos, experiencia y profesionalismo guiaron el camino para culminar este trabajo

A los directivos de la empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., por abrirme las puertas de su empresa y permitir desarrollar mi trabajo con éxito

A todas aquellas personas, compañeros, amigos que de una u otra manera, colaboraron para el logro de mis objetivos propios, por tal razón hago mi más sincero agradecimiento

## PRÓLOGO

La presente investigación “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS EMPRESAS PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE BALSA CASO: EMPRESA PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.”, fue realizada con la finalidad de proporcionar a dicha empresa de un modelo en el cual esta pueda realizar todas sus actividades y procesos de la manera mas eficiente otorgando para esto de sistemas oportunos y confiables

A mas de entregar a la empresa el citado modelo propuesto su importancia radica en que la organización tenga un mejor desenvolvimiento en sus operaciones, proceso y actividades, induciendo a ser una empresa efectiva y eficiente que le permitirá ser una empresa líder en el campo forestal y agro exportador de madera de palo de balsa;

Además de también de ser una guía para las personas involucradas en la carrera de Contabilidad y Auditoría pues este tema investigativo se realizó en función a la Ley Sarbanes Oxley, tema de importancia significativa dentro del control organizacional de la empresa mundial que ayuda a los directivos a tener un control relevante sobre todos los procesos y personal que conforman la empresa, otorgando para esto de una herramienta eficaz ante cualquier inconsistencia o irregularidad que pueda acontecer en un futuro inmediato, ya que a medida de la generación acelerada de la tecnología es preciso buscar nuevas practicas sistémicas y funcionales que ayuden a la empresa a optimizar sus propios recursos

Los conocimientos adquiridos a los largo de mi carrera universitaria en la Universidad Politécnica Salesiana, como también de la experiencia en el conocimiento de la empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA, me ha servido al desarrollo de esta investigación en la que se plantea modelos de funcionamiento y control para el mejor aprovechamiento de recursos

Un profundo agradecimiento a cada persona que contribuyo a la realización de este tema investigativo, mis profesores, compañeros, amigos, en especial de mi director de tesis quien con su experiencia y sus sólidos conocimientos aportaron para la culminación exitosa de esta propuesta.

## INTRODUCCIÓN

El presente tema investigativo previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con mención en Contabilidad y Auditoría, tiene como propósito entregar a la empresa “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.” sistemas de control interno oportunos y confiables acordes a los procesos y operaciones que se realiza con la finalidad de obtener un mejor aprovechamiento de los recursos utilizando la normativa vigente y cumplir con los objetivos planteados por los directivos

La investigación esta conformada por cuatro capítulos que se detallan a continuación:

En el primer capitulo hablaremos de definición y conceptos básicos del control interno, su importancia, componentes, la doctrina, modelos de control interno, la ley Sarbanes Oxley que se basa en una ley que se promulgó por el Senado Norteamericano para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida a causa de los fraudes, permitiendo establecer un buen gobierno corporativo, una mejor responsabilidad por parte de los administradores, transparencia a través de once leyes y numerosas secciones que proporcionan una inspección mas veraz, verificando que se cumplan con los estándares de control de calidad

El capitulo II hace referencia a un diagnostico situacional de la empresa que incluye la historia de la industria maderera y su situación actual, los problemas que adolece el agro ecuatoriano, sus riesgos, además de establecer un análisis F.O.D.A., actual de la empresa y de sus departamentos con la finalidad de conocer en verdad la situación por la cual esta atravesando dicha empresa, determinando sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades para de esta manera poder evaluar de mejor manera su control, procesos, actividades, funciones y conocer cuales son las personas claves dentro de la empresa

El capitulo III, describe la propuesta de un modelo de control interno para la empresa mediante la ley Sarbanes Oxley en donde aplicaremos todos los conocimientos

adquiridos y con la información obtenida a través de cuestionarios, entrevistas, etc., se propondrá la creación de un organismo de supervisión y control que este por encima de la gerencia general además analizaremos y realizaremos manuales de funcionamiento y organización para cada departamento, determinado tareas y responsabilidades de cada empleado como también enfatizar en sus derechos, adjuntando un Reglamento Interno a los empleados y trabajadores.

En el capítulo IV se propone conclusiones y recomendaciones para la empresa, tarea originada de la investigación realizada, que permitirá una conducción mas eficiente de la empresa que se traduce en cada proceso, departamento, actividad.



## ÍNDICE

<b>Página</b>	
AUTORÍA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
PROLOGO	V
INTRODUCCION	VI

## CAPITULO I

1.	CONTROL INTERNO	
1.1.	ORIGEN	
1.1.1.	Introducción	1
1.2.	ANTECEDENTES	
1.2.1.	Generalidades	2
1.3.	IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	3
1.4.	DEFINICIÓN	
1.4.1.	Antecedentes preliminares	4
1.4.2.	Definición básica	5
1.4.3.	Clasificación de los controles internos	8
1.4.3.1.	Generalidades	8
1.4.3.2.	Controles generales	

1.4.3.2.1.	Conciencia de control	8
1.4.3.2.2.	Estructura organizacional	9
1.4.3.2.3.	Personal	9
1.4.3.2.4.	Protección de los activos y registros	10
1.4.3.2.5.	Separación de funciones	10
1.4.3.2.6.	Control circundante en procesamiento electrónico de datos	11
1.4.3.3.	Controles específicos	
1.4.3.3.1.	Los ciclos de información contable	11
1.4.3.3.2.	Los puntos de control	12
1.4.3.3.3.	Los medios y los controles internos específicos	13
1.4.3.3.4.	Categorías de controles específicos	13
1.4.4.	Principios de control interno	14
1.4.4.1	Estructura orgánica	14
1.4.4.2.	Sistemas	15
1.4.4.3.	Administración del personal	15
1.4.5.	Evaluación del control interno	
1.4.5.1.	Métodos de evaluación	15
1.4.5.2.	Técnicas de evaluación	22
1.5.	<b>EFFECTIVIDAD</b>	
1.5.1.	Antecedentes	23
1.5.2.	Limitaciones	24
1.6.	<b>COMPONENTES</b>	
1.6.1.	Entorno de control	25
1.6.2.	Evaluación de riesgos	31
1.6.3.	Actividades de control	35
1.6.4.	Información y comunicación	38
1.6.5.	Supervisión	41
1.7.	<b>TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO</b>	
1.7.1.	Verificación Ocular	43
1.7.2.	Verificación Verbal	44

1.7.3.	Verificación Escrita	45
1.7.4.	Verificación Documental	47
1.7.5.	Verificación Física	48
1.8.	DOCTRINAS	
1.8.1.	Normas Internacionales de Auditoría	49
1.8.2.	Modelo COSO	
1.8.2.1.	Antecedentes	61
1.8.2.2.	Definición	62
1.8.2.3.	Componentes	63
1.8.3.	Modelo COCO	
1.8.3.1.	Antecedentes	76
1.8.3.2.	Criterios del modelo COCO	77
1.8.3.3.	Objetivos	79
1.8.3.4.	Componentes	79
1.8.4.	Cuadro de Mando Integral	
1.8.4.1.	Antecedentes-Definición	81
1.8.4.2.	Perspectivas	81
1.9.	LEY SARBANES OXSLEY	
1.9.1.	Antecedentes	85
1.9.2.	Introducción	88
1.9.3.	¿A quienes se aplica?	88
1.9.4.	¿Qué regula?	89
1.9.5.	Objetivos, componentes, principios, requisitos principales	89
1.9.6.	Leyes o títulos de la SOXS.	92
1.9.7.	Ventajas de aplicar SOXS.	113
1.9.8.	Cumplimiento de la ley SOXS.	114
1.9.9.	La ley SOXS en el Ecuador	
1.9.9.1.	Antecedentes	114
1.9.9.2.	Impacto de la ley en la Administración	115
1.9.9.3.	Ciclo de negocios	116
1.9.9.4.	Adopción del Código de Ética	119

1.9.9.5.	Impacto de la ley para el Comité de Auditoría	119
1.9.9.6.	Impacto de la ley para los Auditores Externos	120
1.9.9.7.	Tenencia de la ley en el Ecuador	122
1.9.10	Definiciones básicas	122
1.9.11.	Comparación del modelo C.OS.O., con otros informes de Control Interno	126

## **CAPITULO II**

2.	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA”.</b>	
2.1.	<b>ANTECEDENTES</b>	128
2.2.	<b>HISTORIA DE LA INDUSTRIA MADERERA</b>	130
2.3.	<b>SITUACION ACTUAL</b>	
2.3.1.	Perfil de la industria forestal ecuatoriana	134
2.3.2.	Composición y descripción de la industria	136
2.3.2.1.	Industria de transformación primaria	136
2.3.2.2.	Industria de transformación secundaria	140
2.3.3.	La balsa	
2.3.3.1.	Antecedentes	144
2.3.3.2.	Características de la balsa	144
2.3.3.3.	Cultivo de la balsa	147
2.3.3.4.	Zonas de identificación de la balsa	148
2.3.3.5.	Exportaciones e importaciones de la balsa en la actualidad	149
2.4.	<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.</b>	
2.4.1.	Breve historia de la empresa	152
2.4.2.	Situación actual	
2.4.2.1.	Antecedentes	153
2.4.2.2.	Proceso productivo de la balsa	154
2.4.2.3.	Nuestro producto	158

2.4.2.4.	Proveedores	160
2.4.2.5.	Precios	161
2.5.	PROBLEMÁTICA QUE AFRONTA LA EMPRESA	162
2.6.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	
2.6.1.	Antecedentes	162
2.6.2.	Definición de riesgo	163
2.6.3.	Herramientas de investigación	164
2.6.3.1.	Herramientas de investigación al personal administrativo	164
2.6.3.2.	Herramientas de investigación a los operarios de planta	177
2.6.4.	Determinación de hallazgos	189
2.6.5.	Análisis de riesgo en la empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.	194
2.7.	DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA	200
2.7.1.	Análisis F.O.D.A.	201

### **CAPITULO III**

3.	DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO CASO EMPRESA PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., BASADO EN LA LEY SOXS	
3.1.	ENTORNO DE CONTROL	205
3.2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS	256
3.2.1.	Costo-beneficio de la propuesta	259
3.3.	ACTIVIDADES DE CONTROL	262
3.4.	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	267
3.5.	SUPERVISIÓN	282

3.6.	SEGUIMIENTO	
3.6.1.	Antecedentes	284
3.6.2.	Indicadores de gestión	287
3.6.3.	Validación de la propuesta	307

## **CAPITULO V**

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1.	Conclusiones y recomendaciones	308
4.2.	Anexos y cuadros comparativos	314

## **CAPITULO I**

### **1. CONTROL INTERNO**

#### **1.1. ORIGEN**

##### **1.1.1. INTRODUCCIÓN:**

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus propiedades como las del grupo del cual formaba parte en sus clanes.

Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, estos empezaron a través de cuentas simples en los dedos de las manos y los pies, pasando por la utilización de piedras y palos formas muy primitivas de contabilización, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades esto contribuyó al avance significativo en otro tipo de operaciones. Partiendo desde su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos.

El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, da a pensar que de alguna forma se tenían tipos de controles para evitar desfalcos.

De lo anterior se deduce que empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I “El Grande” (Carlomagno) a través del MISSI Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del imperio.

Posteriormente, hacia los años de 1319, el rey Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros. Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la Corte de Cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en

proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo. La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862.

Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude. Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoría como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones. Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 GENERALIDADES**

La importancia de tener un buen sistema de control interno, se ha incrementado en los últimos años debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia, productividad al momento de implantarlo, en especial si se centra en las actividades básicas que se realizan pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia<sup>1</sup>

De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en

---

<sup>1</sup> INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría*, Boletín 3050, México, 2004, pag. 76.



constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización. Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que:

"El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría"<sup>2</sup>

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría. Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente que son definidas en este boletín como "situaciones a informar".

### **1.3 IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Ayuda a las organizaciones a crecer en todas sus dimensiones tales como:

- Recursos humanos ya que permiten asegurar su integridad mediante una utilización eficiente de los mismos.
- Información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable para la toma de decisiones

---

<sup>2</sup> ECONOMIA Y EMPRESAS, *Estudio y evaluación del control interno*, boletín 3050, <http://www.monografias.com>

- Identifica riesgos de errores e irregularidades lo cual permite promover acciones correctivas para poder manejar y controlar los riesgos.

## **1.4 DEFINICIÓN**

### **1.4.1 ANTECEDENTES PRELIMINARES**

Desde hace tiempo los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas.

Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

El sistema de control interno está entrelazado con las actividades operativas de la entidad y existe por razones empresariales fundamentales. Es más efectivo cuando los controles se incorporan a la infraestructura de la sociedad y forman parte de la esencia de la empresa. Mediante los controles “incorporados” se fomenta la calidad y las iniciativas de delegación de poderes. Se evitan gastos innecesarios y se permite una respuesta rápida ante las circunstancias cambiantes. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

### **1.4.2 DEFINICIÓN BÁSICA**

“El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos”<sup>3</sup>

“El control interno es un proceso efectuado por el directorio, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de

---

<sup>3</sup> COOPERS & LYBRAND, *Informe COSO*, Instituto de Auditores Internos de España, 2007, <http://www.colybrand.com>

seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías”<sup>4</sup>

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

El primer aspecto clave de la definición propuesta es que se trata de un proceso. En consecuencia los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados, o decretos de la dirección, sino una serie de acciones, cambios o funciones que, en conjunto, conducen a cierto fin o resultado.

Esto por sí solo extiende el concepto de control interno más allá de la noción tradicional de controles financieros, para convertir el control interno en un sistema integrado de materiales, equipo, procedimientos y personas.

Al hablar de que lo efectuado por el personal de una entidad, indica que el control interno es asunto de personas. Ninguna organización puede conocer todos los riesgos actuales y potenciales a los que está expuesta en cualquier momento determinado y desarrollar controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos.

“En consecuencia las personas que componen la organización deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles, y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello”<sup>5</sup>

Puede decirse que la parte más importante de la definición es que se alcanzarán los objetivos. Los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refieren a los riesgos a superar para alcanzarlos. No se trata sólo de los objetivos relacionados con la información financiera y el cumplimiento de la normativa, sino también de las operaciones de gestión del negocio.

---

<sup>4</sup> BLANCO, Yanel. “*Estudio Integral de Control Interno*”. Volumen 2, Bogotá Colombia, 2003.

<sup>5</sup> Idem., volumen 2

Esta manera de ver los controles da valor a las tareas de evaluación y perfeccionamiento de los controles internos y se convierten en responsabilidad de todos. El nuevo enfoque de control interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de las organizaciones empresariales y se enmarcan dentro de los cinco elementos que analizaremos a continuación. En función a esto se debe realizar definiciones básicas acerca de los elementos de la definición del control interno como son:

### **Proceso**

“El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad)”<sup>6</sup>

El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

### **Las personas**

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control. Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto. Esta realidad sin duda afecta y por otra parte se ve afectada por el control interno.

---

<sup>6</sup> COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p 16.

## **Seguridad Razonable**

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser:

- Decisiones erróneas.
- Problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos.
- Colusión entre 2 o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

## **Objetivos**

Toda organización tiene una misión y visión, éstas determinan los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. Los objetivos se pueden establecer para el conjunto de la organización o para determinadas actividades dentro de la misma. Los objetivos se pueden categorizarse:

- **Operacionales:** Utilización eficaz y eficiente de los recursos de una organización.  
(Ej. Rendimiento, Rentabilidad, Salvaguarda de activos, etc.)
- **Información financiera:** Preparación y publicación de estados financieros fiables.
- **Cumplimiento:** Todo lo referente al cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Del sistema de control interno puede esperarse que proporcione un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de objetivos relacionados con la fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes. Cabe aclarar que alcanzar los objetivos operacionales. Ejemplo: El rendimiento sobre una inversión determinada, lanzamiento de nuevos productos, etc.

No siempre está bajo el control de una organización, dado que éste no puede prevenir acontecimientos externos que puedan evitar alcanzar las metas operativas propuestas.

El control interno sólo puede aportar un nivel razonable de seguridad sobre las acciones llevadas a cabo para su alcance.

### **1.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS**

#### **1.4.3.1 GENERALIDADES**

Dentro de la clasificación de los controles internos tenemos:

- **Controles generales**

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

- **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.

#### **1.4.3.2 CONTROLES GENERALES**

Dentro de los tipos de controles generales existen algunos tipos que se detallan a continuación:

##### **1.4.3.2.1 Conciencia De Control**

“La gerencia es responsable del establecimiento de una conciencia favorable de control interno de la organización. Es importante que la gerencia no viole los controles establecidos porque el sistema es ineficaz”<sup>7</sup>.

La Gerencia se podría motivar a violar los controles por las siguientes causas:

- Cuando el ente está experimentando numerosos fracasos.
- Cuando le falte capacidad de capital de trabajo o crédito.
- Cuando la remuneración de los administradores este ligada al resultado.
- Cuando el ente se va a vender en base a sus estados contables.
- Cuando se obtienen beneficios en exponer resultados más bajos.
- Cuando la gerencia se encuentra bajo presión en cumplir sus objetivos.

---

<sup>7</sup> ANONIMO, *Control interno-controles generales*, 1997, <http://www.monografias.com>

#### **1.4.3.2.2 Estructura Organizacional**

Establecida una adecuada estructura en cuanto al establecimiento de divisiones y departamentos funcionales y así como la asignación de responsabilidades y políticas de delegación de autoridad. Esto incluye la existencia de un departamento de control interno que dependa del máximo nivel de la empresa.

“La estructura organizacional deberá dividir las responsabilidades de:”<sup>8</sup>

1. Autorizar las transacciones
2. Llevar registro de ellas
3. Custodiar los activos

Ejemplo:

- Establecimiento de una departamentalización
- Reglas y políticas institucionales
- Iniciar y autorizar intercambios que no sean para suministros y servicios propios del departamento.
- Registro de los intercambios
- Custodia de activos que no sean los del propio departamento
- Corrección de errores que no provengan de los originados por el propio dpto.

#### **1.4.3.2.3 Personal**

Calidad e integridad del personal que está encargado de ejecutar los métodos y procedimientos prescritos por la gerencia para el logro de los objetivos.

Ejemplo:

- Conciliaciones entre los registros
- Recuentos físicos
- Confirmaciones especiales de saldos
- Instrucciones por escrito sobre procedimiento para preparar datos para su ingreso y procesamiento
- La función de control debe ser efectuada por un grupo específico e independiente.

---

<sup>8</sup> WITTINTON, Ray & PANY Kart, *Principios de auditoría, Control interno*, 12<sup>o</sup> edición, Irwin-McGraw, 2000, pág. 216

- Instrucciones por escrito sobre la operación de los equipos.

#### **1.4.3.2.4 Protección de los activos y registros**

Políticas adoptadas para prevenir la destrucción o acceso no autorizado a los activos, a los medios de procesamiento de los datos electrónicos y a los datos generados. Además incluye medidas por el cual el sistema contable debe estar protegido ante la eventualidad de desastres como: incendio, inundación, etc.

Ejemplos:

- Programación del mantenimiento preventivo y periódico
- Registro de fallas de equipos en el procesamiento de datos
- Los cambios del sistema operativo y la programación

#### **1.4.3.2.5 Separación de funciones**

“La segregación de funciones incompatibles reduce el riesgo de que una persona esté en condiciones tanto de cometer o ocultar errores o fraudes en el transcurso normal de su trabajo”<sup>9</sup>

Lo que consiste en que ningún individuo o departamento debe encargarse de todos los aspectos de una transacción de principio a fin.

“La finalidad es que ningún individuo tenga obligaciones incompatibles que le permitan cometer y ocultar errores o fraudes en el cumplimiento normal de sus tareas”<sup>10</sup>. Lo que se debe evaluar para evitar la colusión de fraudes son: autorización, ejecución, registro, custodia de los bienes, realización de conciliaciones.

Ejemplos:

El departamento de contabilidad usa las copias de la documentación originada en los departamentos de ventas, crédito y embarques para registrar las operaciones y facturar. Gracias a esta obligación de funciones, ningún departamento ni individuo puede iniciar ni ejecutar una transacción no autorizada

- Programación del sistema operativo
- Análisis , programación y mantenimiento

---

<sup>9</sup> ANONIMO, Op. Cit. p. 34

<sup>10</sup> WITTINTON, Ray & PANY Kart, Op. Cit. p. 221



- Operación
- Ingreso de datos
- Control de datos de entrada / salida
- Archivos de programas y datos

#### **1.4.3.2.6 Control circundante en el procesamiento electrónico de datos**

El funcionamiento de los controles generales dependía la eficacia del funcionamiento de los controles específicos. El mismo procedimiento debe ser aplicado a la empresa con procesamiento computarizado.

Ejemplo:

Se realiza un control circundante en función a la organización mediante una segregación de funciones, además del mantenimiento de dichos sistemas junto con la operación y procedimientos esto ayudara a controlar equipos, información y programas

#### **1.4.3.3 CONTROLES ESPECÍFICOS**

##### **1.4.3.3.1 Los ciclos de información contable**

Se necesita información en todos los niveles para ayudar a los ejecutivos a alcanzar los objetivos de la organización. A los auditores les interesa principalmente el sistema de información contable y la manera en que las responsabilidades del control interno sobre los informes financieros se comunican en ella

“Los ciclos de información contable se componen de los métodos y los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, pasivo y del patrimonio conexo, así pues un sistema debería”<sup>11</sup>

1. Identificar y registrar transacciones validas
2. Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros

---

<sup>11</sup> WITTINTON, Ray & PANY Kart, *Op. Cit.* p. 218-219

3. Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros
4. Determina el periodo en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el periodo contable correspondiente
5. Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros

Las cuentas del mayor general son solo objeto de validación mediante procedimiento sustantivo. Para generar los datos contenidos en el mayor, el proceso contable debe capturar los datos de cantidad, precio, descripción, al intercambio para luego tratar dichos datos de tal manera que luego de efectuar sucesivos tratamientos, dichos datos generen los saldos del mayor.

Tal tratamiento consiste en llevar los datos del estado a que estén documentados o también en un medio magnético hasta llegar a generar los saldos del mayor.

#### **1.4.3.3.2 Los puntos de Control**

Los intercambios de información están sujetos a errores, estos pueden ser responder a la cantidad de intercambios y al tratamiento a cada uno de sus atributos. A tales efectos y con el objetivo de lograr estados contables exactos se deben introducir mecanismos de control que detecten tales errores que de seguro serán los procesos en donde se produce el intercambio de información.

#### **1.4.3.3.3 Los medios y los controles internos específicos**

Que existan formularios pre numerados no es un control interno, pero si existen, dan la posibilidad de aplicar un control interno, si nadie realiza control, entonces no hay control interno.

#### **1.4.3.3.4 Categorías de controles específicos**

1. Población y exactitud: Son los que previenen o detectan, en la captura y proceso de información los errores de población y exactitud.

Ejemplo:

El rastreo de ticket de balanza de ingreso de camiones a la planta con los informes de recepción es un control adecuado para detectar si se han omitido capturar por el sistema administrativo contable algunos de los intercambios.

2. Controles de captura y procesamiento: La información de los intercambios del ente con el exterior, se vuelcan en medios magnéticos o documentales y constituyen los datos inherentes al intercambio. Dichos datos son procesados por el sistema contable y los resultados de dichos procesamientos se transforman en saldos contables. Entonces tal control asegura que no se produzcan errores de población o exactitud en cada una de las etapas.

Ejemplo:

Es decir si la transacción económica es ingresos, mercaderías, resultado por venta. Entonces existe un control de captura y procesamiento sumando las facturas de un período y cruzarla con costo de mercaderías + resultado por ventas.

3. Controles de custodia: Tienen que ver con el mantenimiento de la custodia de los bienes recibidos como consecuencia de los intercambios o con los fabricantes. Tales controles abarcan bienes de cambio, dinero, valores.

Ejemplo:

Procedimiento para prevenir uso no autorizado sobre un activo durante la custodia de un departamento o persona del ente. Las áreas claves son la entrada (recepción), almacenamiento o custodia (depósito)

4. Controles de detección : Son referidos en la oportunidad donde se aplica el control

Ejemplo:

Cientes y el mayor de cuentas a cobrar. En estas dos corrientes se puede producir un error tanto de población como de exactitud, donde el mayor de cliente no coincidirá con el mayor analítico. La detección entre estos dos permite identificar la partida en la cual se ha producido el error.

5. Controles Preventivos: Son referidos a la oportunidad en donde se aplica mientras ocurre el control.

Ejemplo:

Controles de verificación matemática : Se refiere a efectuar los datos del intercambio que aparecen en documentos para asegurar la eficiencia en el control interno

#### **1.4.4 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO**

“Son indicadores fundamentales que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procedimientos de control interno, en cada área de funcionamiento institucional, los mismos se dividen en tres grandes grupos”<sup>12</sup>

“Los principios del control interno se relacionan con los controles generales puesto que estos ayudan a la consecución de los objetivos operacionales en tal razón ofrece la base para planear, dirigir, y controlar las operaciones en la que se divide tanto la autoridad, responsabilidad y las obligaciones entre los miembros”<sup>13</sup>, resolviendo cuestiones en forma centralizada y descentralizada de decisiones y la división apropiada de actividades dentro de los departamentos

##### **1.4.4.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- Responsabilidad delimitada
- Separación de funciones incompatibles
- Instrucciones por escrito

##### **1.4.4.2 SISTEMAS**

- Pruebas continuas de exactitud
- Numeración en los documentos
- Uso mínimo de dinero en efectivo
- Uso de cuentas de control
- Depósitos inmediatos o intactos
- Uso mínimo de cuentas bancarias
- Uso de dispositivos de seguridad
- Uso de indicadores de gestión

---

<sup>12</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, *Auditoria Financiera 1*, Universidad Politécnica Salesiana Quito-Ecuador, marzo del 2007, pág. 58

<sup>13</sup> WITTINTON, Ray & PANY Kart, Op. Cit. p. 221

### **1.4.4.3 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

- Selección del personal calificado
- Capacidad continua
- Vacaciones y rotación del personal
- Cauciones (pólizas de seguro)

### **1.4.5 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

#### **1.4.5.1 METODOS DE EVALUACIÓN**

##### **MUESTREO ESTADÍSTICO**

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.

Ejemplo: Al realizar la evaluación de muestras se precede a tener una:

- Muestra debe ser representativa
- El tamaño de la muestra varia inversamente respecto a la calidad del control interno
- El examen debe ser exhaustivo
- Siempre existirá un riesgo en la conclusión respecto a la muestra

##### **Ventajas**

1. Permite la captura de gran cantidad de datos e información tomando como referencia una muestra representativa
2. Reduce el costo del examen puesto que al realizar dicho examen este seria astronómico
3. Se optimiza en el tiempo puesto que la entrega del informe puede demorar varios meses
4. Se puede inferir conclusiones acerca del un conjunto de elementos o universo
5. Ofrece una gran probabilidad de selección ya que tiende a mostrar las mismas características que reflejaría el examen de la serie completa

### **Desventajas**

1. Puesto que es una técnica implementada por el auditor se puede dar el caso de de no tener objetividad en el criterio
2. Puede existir desviaciones al momento de escoger la muestra representativa y ocasionar una falsedad dentro de la información
3. La muestra representativa puede tener errores no detectados por el sistema de control interno
4. No cumple con el nivel de confianza en la estructura del control interno
5. De ser el caso existe injerencia de terceros al realizar el proceso de muestra

### **MÉTODO DE CUESTIONARIO**

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen, esto será por medio de respuestas dadas, así el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudaran a ver que los controles están operando según el diseño.

Ejemplo:

**Cuestionario de Control Interno**  
**Departamento de Contabilidad**  
**Abril del 2010**

PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIOS	OBSERVACIONES
1. Existe un organigrama de la organización actual	X			
2. Se define con autoridad las líneas de responsabilidad e independencia	X			
3. Existe un manual de organización	X			
4. Cuál es el responsable de realizar los registros contables			Maritza Cotto- Contadora	
5. Cuál es el encargado de realizar políticas contable y tributarias			Ing. Guillermo Andrade	
6. Quién establece los sistemas de control presupuestario y crediticio			Pablo Flores- Auditor	
7. Qué procedimientos se utiliza en los registros de venta en efectivo o cobros				
8. Como describiría los sistemas contables dentro de la organización				Los sistemas contables tienen errores de ejecución
9. Que procesos se establecen para el pago de un proveedor				-Ingreso al sistema -Comprobación se saldos -Entrega de cheque -Firma del proveedor y pago
10. Como definiría usted el ciclo de tesorería en la empresa				Como un proceso que se debe actualizar porque tiene procesos caducos

**Ventajas:**

1. El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
2. Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.
3. Al preparar las notas relativas al estudio de la compañía estas cubren todos los aspectos de su revisión.
4. Las listas de preguntas son contestadas por los funcionarios o empleados de la entidad bajo revisión de acuerdo a sus observaciones
5. Se tiene en cuenta la necesidad de confirmar la veracidad de las respuestas dadas a través de entrevistas y observaciones

**Desventajas:**

1. Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
2. No se tiene un índice de eficiencia.
3. Se realiza la descripción de las actividades, departamentos o de los empleados aislada u objetivamente
4. La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del contador-auditor
5. No se tiene una evidencia concisa de los procedimientos de las actividades que se realiza en la organización

**MÉTODO NARRATIVO**

Este método consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes, además de las características del sistema de control interno en las áreas, tomando como referencia los registros y formularios que están interviniendo en el sistema.

Ejemplo:



**Evaluación del Control Interno**  
**Proceso de documentos por cobrar**  
**Ciclo de ingresos: Sistema Contable y Actividades de Control**  
**Abril del 2010**

La fuente primaria de los ingresos es la venta de bienes y servicios a crédito. Pueden resultarles costosos los controles ineficaces de esas ventas y de las cuentas por cobrar. El control interno se fortalece dividiendo las funciones de modo que diferentes departamentos o individuos se encarguen de:

1. Preparar la orden de compra
2. Aprobar el crédito
3. Enviar la mercadería a bodega
4. Embarcarla
5. Facturar
6. Verificar facturas
7. Mantener cuentas de control
8. Llevar los mayores del cliente
9. Aprobar las devoluciones y descuentos
10. Autorizar la cancelación de cuentas incobrables

Una característica fundamental de un buen control es la subdivisión de funciones.

En lo tocante a los documentos por cobrar, este principio exige que:

1. El custodio de los documentos no tenga acceso al efectivo ni a los registros generales de contabilidad
2. El funcionario responsable, que no guarde las notas, autorice la aceptación y la renovación de los documentos
3. La cancelación de los documentos no cobrados deberán aprobarla por escrito

### **Ventajas**

1. Se menciona los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.
2. El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.
3. Se obliga al Contador-Auditor a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

4. Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
5. Favorece en la reducción de costos operativos y de procesamiento de datos

### **Desventajas**

1. Puede existir el error de describir las actividades de los departamentos o de los empleados aislada u objetivamente
2. Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.
3. No se tiene un índice de eficiencia.
4. Puesto que es realizado por personas tiene un riesgo de interferencia de terceras personas que impidan una objetividad del mismo
5. No involucra a todos los actores dentro de la evaluación del control interno esto origina fallos en su eficiencia

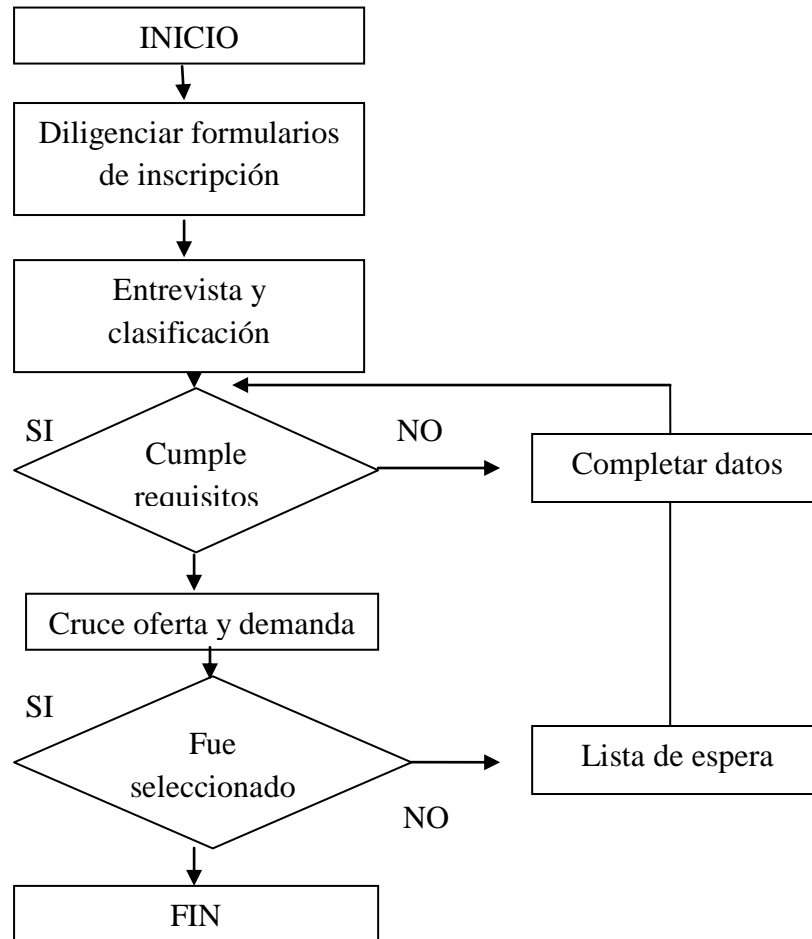
### **MÉTODO GRÁFICO**

“Se le conoce como Flujograma, que consiste en revelar o describir la estructura orgánica de todas las áreas sujetas a examen además de los procedimientos que en estas se ejecutan. Se utiliza símbolos convencionales que nos dan una idea completa de los procedimientos de la empresa u organización.”<sup>14</sup>

Ejemplo:

---

<sup>14</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p. 62



**Ventajas:**

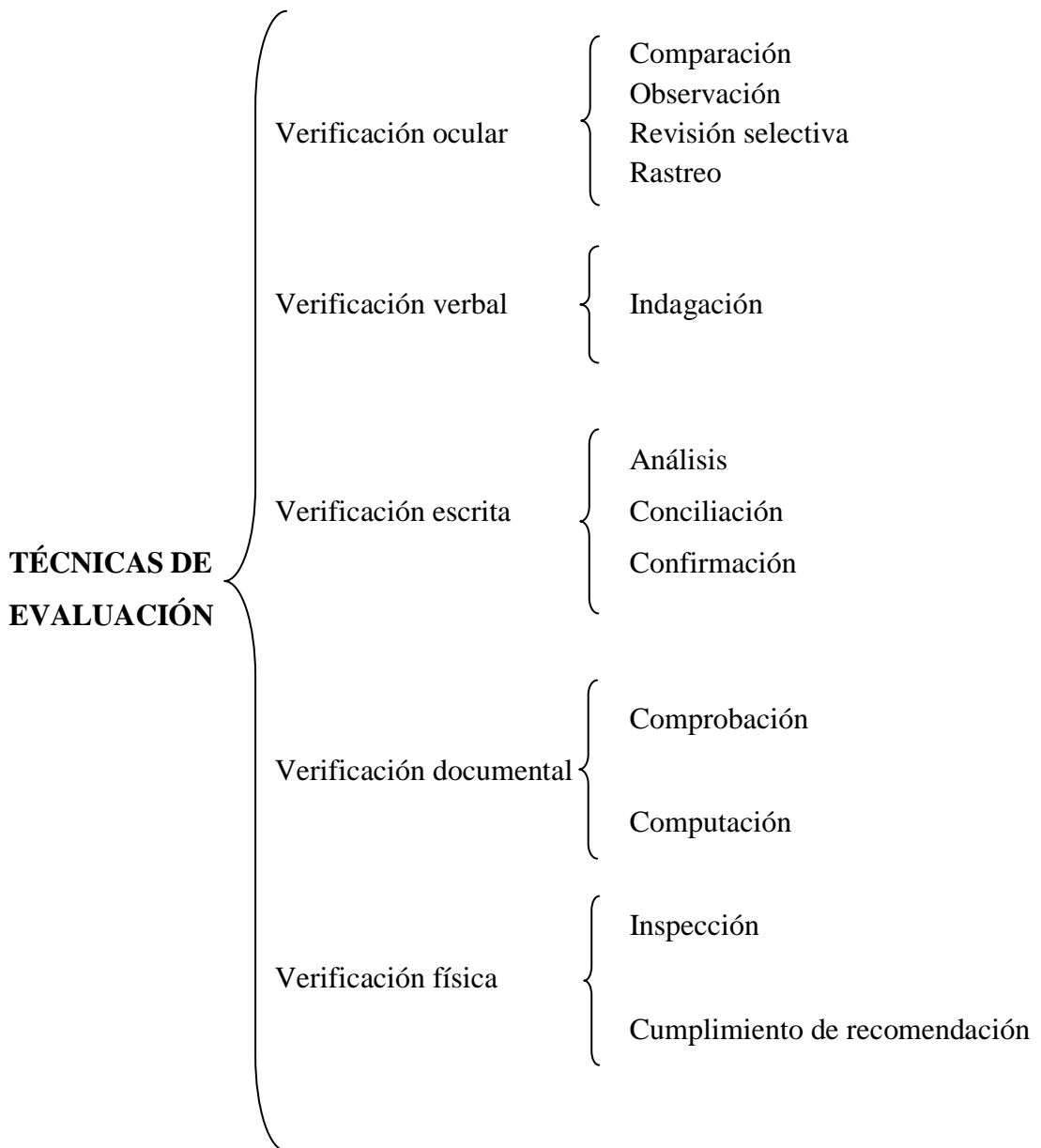
1. Representa un ahorro de tiempo.
2. Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
3. Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.
4. Aporta en un sentido satisfactorio puesto que se visualiza el flujo de la información y los documentos que se procesan
5. Identifica desviaciones de procedimientos.

**Desventajas:**

1. El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
2. Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

3. Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.
4. Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.
5. Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del contador-auditor

#### 1.4.5.2 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN



## **1.5 EFECTIVIDAD**

### **1.5.1 ANTECEDENTES**

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con diferentes niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en forma diferente en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser "efectivo".

El control interno puede ser juzgado efectivo, si el Consejo de Administración y la Gerencia tienen una razonable seguridad de que:<sup>15</sup>

- Se conoce el grado en que los objetivos y metas de las operaciones de las entidades están siendo alcanzados.
- Los informes financieros están siendo preparados con información confiable.
- Se están observando las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo. Determinar si un sistema de control interno en particular es "efectivo" es un juicio subjetivo resultante de una evaluación de si los cinco componentes mencionados están presentes y funcionando con efectividad. Su funcionamiento efectivo da la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los logros citados. De esta manera, estos componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los cinco criterios deben ser adecuados, esto no significa que cada componente deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente en que previenen un riesgo en particular, sin embargo en combinación con otros pueden lograr un efecto de conjunto satisfactorio.

---

<sup>15</sup> SANTILLANA González Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, La función de Contraloría, Editorial Thomson, Tercera Edición, México 2003, pág. 98.

## **1.5.2 LIMITACIONES**

Ningún sistema de control interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

### **Costo-beneficio**

Las organizaciones deben considerar los costos y beneficios relativos a la implantación de controles. A la hora de decidir si se han de implantar un determinado control, se consideraran tanto el riesgo de fracaso como el posible efecto en la organización junto a los costos correspondientes a la implantación del nuevo control

Ejemplo:

A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.

### **Posibilidad de que el sistema no pueda responder**

El sistema de control interno debe establecerse bajo operaciones repetitivas puesto que dichos controles tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.

Ejemplo:

Los sistemas de control no pueden responder debido a que estos son manipulados con transacciones rutinarias y ordinarias

### **El factor de error humano**

La confabulación de dos o más personas puede provocar fallas en el sistema de control, es decir cuando las personas actúan de forma colectiva para cometer y encubrir un acto; de este modo los datos financieros y otras informaciones de gestión pueden verse alterados de un modo no identificable por el sistema de control

Ejemplo:

El potencial de factor humano como es: Descuido, distracción de errores de juicio y falta de comprensión de las instrucciones

### **Posibilidad de colusiones que pueda evadir los controles**

El sistema de control interno no puede ser más eficaz puesto que las personas responsables de su funcionamiento pactan el daño de terceros para evadir controles e

incluso en aquellas organizaciones que tienen un buen ambiente de control existe la posibilidad de que el personal directivo eluda el sistema de control interno

Ejemplo:

Un miembro de la administración sobrepasando un control interno

### **Obsolescencia de controles**

Los controles tienden a fallar por varias razones como pueden ser la falla del personal que comprenda mal las instrucciones o que se cometan errores de juicio puesto que estos controles ya se han caducado o expirado.

Ejemplo:

Procedimientos inadecuados debido a cambios en condiciones y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse.

## **1.6. Componentes**

### **1.6.1. Entorno de control**



“Este componente marca las pautas de comportamiento en una organización, y tiene una influencia directa en el nivel de concienciación del personal, respecto al control”<sup>16</sup>

Esta se constituye en la base de los demás elementos del control interno, la cual aporta disciplina y estructura. Por esta razón, se traduce en el sentido de existencia de la compañía, hay mayores posibilidades de que la misión de la organización funcione como instrumento de orientación para todo el personal, puesto que nos da sentido y propósito por lo que resulta fácil definir la función social y metas externas de la empresa. Se tiene un impacto en relación a la conducta, permitiendo se configure su comportamiento actual contemplando un estado futuro deseado. Existen mas factores que constituyen el entorno de control, entre las que se destacan la honradez, los valores éticos, la capacidad del personal, la filosofía de la dirección y su forma de actuar, ayudando a ver la manera en que distribuye la autoridad y las responsabilidades ya que esta organiza y desarrolla profesionalmente a los empleados como también la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración.

#### **A.- Integridad y valores éticos.**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar ante situaciones, actos, objetos y personas. Además reflejan las metas reales, creencias y conceptos básicos de la organización, y en conjunto forman la médula de la cultura organizacional.

“Los valores que comparte una compañía, actúan como señales del camino que guían las decisiones y las acciones administrativas de la empresa y edifican el espíritu de equipo, e influyen en los esfuerzos generales de la empresa para lograr los objetivos”<sup>17</sup>

También se debe toman en cuenta la forma en que estos son informados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta dirección

---

<sup>16</sup> COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 21.

<sup>17</sup> Idem., p 21.



es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija el tono necesario a través de su ejemplo. Los trabajadores y mandos medios tienden a imitar a sus líderes por lo que se debe tener cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos, como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos; alta descentralización sin el respaldo del control requerido; debilidad de la función de auditoría; inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

### **B.- Competencia.**

El nivel de competencia refleja el grado de conocimiento, habilidades o destrezas para realizar todas las tareas de cada puesto de trabajo, la dirección determina el nivel de perfección que se debe realizar en cada una de las tareas en mención, esto se debe realizar tomando en cuenta los objetivos de la organización, como también las estrategias y planes de la dirección para su ejecución. Es necesario optar por un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y su costo. Una empresa o departamento puede tener planes bien estructurados y coordinados; organizados con sus actividades lógicamente agrupadas, las relaciones de autoridad delineadas, tener personal capaz; sin embargo, es la función de la dirección lo que imprime vida a los planes y objetivos de la organización.

Para llegar a cumplirlos es importante tener personal suficiente y capacitado. Al efectuar el concurso de otros acentúa esta necesidad, pero el verdadero valor práctico del proceso administrativo, exige que comprenda perfectamente cuál es el tipo de persona que lo deba realizar por medio de competencias y la forma en que la organización debe buscar al personal. Para realizarlo esto se necesita de un gran esfuerzo por lo que no existe una idea precisa que sirva en todos los casos de cómo puede una empresa buscar a sus funcionarios, contratarlos y prepararlos.

### **C.- Junta Directiva, Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría.**

Estos órganos de administración fijan criterios que perfilan el ambiente de control, es imprescindible de que todos sus miembros cuenten con la debida experiencia, dedicación, compromiso y pensamientos estratégicos que se necesitan para tomar las acciones adecuadas e interactúen tanto con auditores y las autoridades. Debido a la importancia de su actividad, deben someter siempre a discusión abierta los temas

difíciles de la organización, en la que deben mantener reuniones periódicas con el jefe financiero, auditores internos y externos. La suficiencia y oportunidad en que se facilita información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permitan supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera además de los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos son significativas.

#### **d) Filosofía administrativa y estilo de operación.**

Tienden a afectar a la organización por el nivel de gestión y al tipo de riesgo empresarial que se acepta. Una entidad que tiene éxito a la hora de correr y aceptar estos riesgos significativos tiene una perspectiva distinta del control interno que una empresa que haya tenido que enfrentar consecuencias adversas, ya sea desde el punto de vista económico o administrativo por haberse adentrado en territorios peligrosos. “La filosofía determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas”<sup>18</sup>.

Es la fuente invisible, donde la misión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos, depende del talento y de la aptitud de la alta dirección, para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Es la conducta convencional de la organización, que comparte una serie de valores y creencias particulares, y éstos a su vez influyen en todas sus acciones. Por lo tanto, la filosofía administrativa por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

#### **E.- Estructura organizativa.**

Entre los puntos mas relativos y trascendentes al momento de establecer la estructura organizativa, está la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de vías adecuadas de comunicación.

“La estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Su finalidad es, establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de

---

<sup>18</sup> CAMACHO, Lilia, *Diseño del sistema de Control Interno*, México D.F-México, 2006,pag 36

una entidad para trabajar juntos, de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”<sup>19</sup>. En la estructura organizativa se requiere que:

1. Los objetivos sean verificables, precisos y realizables. Para ser precisos, deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos.
2. Se tenga una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada persona.
3. Se fije el área de autoridad de cada persona, que se debe hacer para alcanzar las metas.
4. Se sepa cómo y dónde obtener la información necesaria para cada actividad. Cada persona debe saber donde conseguir la información y le debe ser facilitada.

Una estructura organizativa eficaz, permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa, y si es eficiente, facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

#### **F.- Asignación de autoridad y responsabilidad.**

Es necesario establecer los nombramientos dentro de la organización como también su jerarquía y la delegación de autoridad en relación con las responsabilidades asignadas, deben ser para todas las actividades que se realizan, explicándose tanto en los manuales como en las gráficas de organización. Por lo que se autoriza e impulsa al personal, tanto a nivel individual como de equipo a utilizar la iniciativa a la hora de abordar temas y solucionar problemas, estableciéndose los límites adecuados. Asimismo, trata que las políticas describan las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, y los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Las reglas en las que se fundamenta la asignación de responsabilidades son:

- Cada empleado deberá saber ante quien es responsable
- Deberá saber de lo que significa ser responsable
- Tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades
- Será responsable ante una sola persona, estableciéndose al nivel gerencial
- No deberán ser responsables muchos empleados ante una misma persona

---

<sup>19</sup> COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 37

La responsabilidad asignada así como la delegación de autoridad, deben estar bien definidas puesto que se debe evitar las responsabilidades conflictivas o dobles, pero cuando el trabajo de dos o más divisiones es complementario, como es frecuente, la responsabilidad deberá dividirse para las diversas fases en forma apropiada, dicha división es inherente en un buen sistema de control interno, en el cual se estipulan que queden separadas las funciones de iniciación y autorización de una transacción, el registro y la custodia de la partida del activo resultante.

#### **G.- Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos.**

Para un óptimo funcionamiento de un sistema de control interno y este sea adecuado y eficiente, es necesario además de una buena organización, optar con una buena selección de personal, con suficiente capacidad y experiencia para desarrollar y cumplir con los procedimientos establecidos. Si las actividades diarias de una empresa están en manos de personal no capacitado o idóneo, el sistema de control interno no podrá cumplir con su objetivo.

Las prácticas establecidas dentro de recursos humanos, indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección. Es indispensable que el personal esté preparado, para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia, por esto el proceso de formación debe ser continuo.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma de cómo se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se estimulan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

### **1.6.2. Evaluación de Riesgos**

Todas las organizaciones, sin importar ya sea su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen; tienen riesgos en todos los niveles de su organización. Estos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, mantenerse dentro de su sector, y tener una fuerte posición financiera y una imagen pública positiva, así como, la calidad global de sus productos, servicios y empleados.

No existe ninguna forma práctica de reducir los riesgos a cero, de hecho, el riesgo es inherente a los negocios. La dirección puede y debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites establecidos por la organización.

“La identificación y análisis de riesgos, es relevante para el logro de los objetivos, y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno exterior de la organización como en el interior de la misma”<sup>20</sup>

En toda organización, es importante el establecimiento de objetivos, tanto generales como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo, que amenazan el cumplimiento de los mismos. La evaluación de riesgos, debe ser una responsabilidad participativa de todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación, debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance, procedimiento, técnicas han sido apropiadamente llevados a cabo.

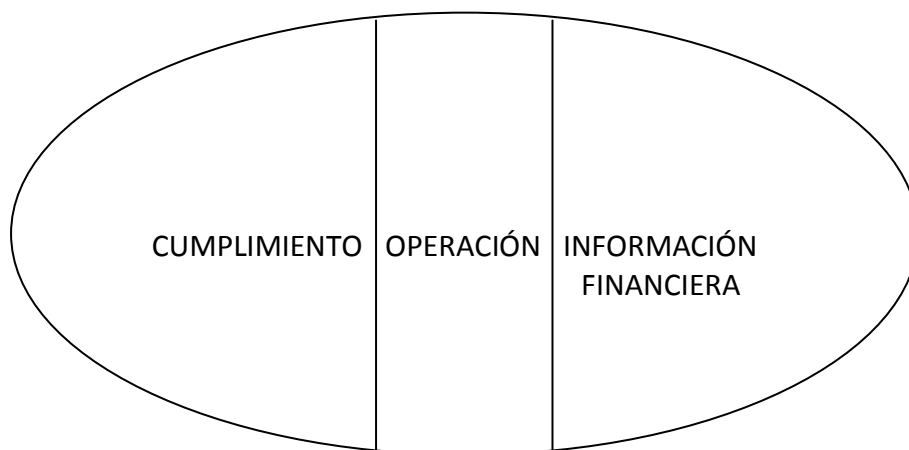
#### **A.- Objetivos**

La importancia radica en que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos, puesto que proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos claros es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que estos factores han sido identificados, la alta dirección

---

<sup>20</sup> PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Editorial Thomson, Novena Edición, México, 2003, pag 236.

tiene la responsabilidad de establecer juicios de valor, criterios, para medir y prevenir su nivel de ocurrencia a través de mecanismos de control e información. Los objetivos se establecen en tres grandes categorías:



### **Objetivos de cumplimiento**

“Están dirigidos a la adherencia de leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, en todo un sector, en otros”<sup>21</sup>

### **Objetivos de operación**

Son relacionan con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización, incluyendo tanto los objetivos de rendimiento, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos van en función de la elección de la dirección respecto a estructuras y rendimiento.

### **Objetivos de información financiera**

Se refieren a la obtención de información financiera confiable, y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. En ocasiones, la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado débil debido a que unos se colocan o

---

<sup>21</sup>COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 45.

apoyan a otros. El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

1. Los controles internos efectivos, proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.
2. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior, debido a que existen eventos fuera de control del ente. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría, está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

## **B.- Riesgos**

La identificación y análisis de riesgos radica en un proceso interactivo, continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La dirección debe de examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa, y tomar las medidas oportunas y gestionarlos.

Para ello, la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio, que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior, considerando dos niveles importantes de los riesgos, y son:

### **A nivel empresa.**

Los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos, entre los que se destacan a continuación:

- Externos:

Los avances tecnológicos, necesidades y expectativas de los clientes, la competencia, nuevas normas y reglamentos, cambios políticos, económicos y sociales.

- **Internos:**

Las averías en los sistemas informáticos, los cambios en las responsabilidades de los directivos, un consejo de administración débil, calidad de los empleados y los métodos de motivación, entre otros.

### **A nivel actividad.**

Además de identificar los riesgos a nivel empresa, éstos deben ser identificados por cada actividad de la empresa, el tratar los riesgos a nivel actividad ayuda a enfocar la evaluación de los riesgos en las unidades o funciones más importantes del negocio, como ventas, producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, entre otras.

### **C.- El análisis de riesgos y su proceso.**

Después de haber identificado los riesgos a nivel entidad y actividad, se debe realizar un análisis de riesgos. Las metodologías de análisis de riesgos pueden variar, principalmente porque muchos riesgos son difíciles de cuantificar, sin embargo, el proceso, que puede ser más o menos formal, normalmente incluirá:

La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.

- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

Una vez analizadas, la importancia y la probabilidad de un riesgo, la dirección debe estudiar la mejor forma de gestionarlo. Para ello, debe aplicar su juicio en base a ciertas hipótesis acerca del riesgo, además de efectuar un análisis de los costos en los que puede incurrir para reducir el riesgo.

### **D.- Manejo de cambios.**

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. De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las



condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre los controles internos, y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados. El manejo de cambios, debe estar ligado con el proceso de análisis de riesgos, comentado anteriormente y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes. Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo, es de la dirección, mientras que al auditor interno le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad, ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios, como son:

- Nuevo personal
- Sistemas de información nuevos o modificados
- Crecimiento rápido
- Nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia.

Los mecanismos contenidos en este proceso, deben tener un marcado sentido de anticipación, que permita planear e implantar las acciones necesarias, que respondan al criterio de costo-beneficio.

### **1.6.3. Actividades de control**

Las actividades de control, son aquellas que realizan la dirección, la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas con: políticas, sistemas y procedimientos principalmente.

“Las políticas son normas generales, que señalan el camino que se debe seguir para lograr los objetivos”.<sup>22</sup> Establecerlas, es adoptar un criterio que sirva de base orientadora del pensamiento, al ejecutar acciones y tomar decisiones que contribuyan a lograr los objetivos de un organismo social. Son los medios por los cuales se logran los objetivos, incluyen directrices establecidas con el propósito de apoyar los esfuerzos, son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. Las reglas son normas específicas, que señalan las acciones y decisiones

---

<sup>22</sup>COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 44

que deben adoptarse ante situaciones determinadas, es decir, establecer precisamente lo que se debe hacer o no hacer en la misma forma, cada vez y sin desviación permitida, describen con claridad las acciones específicas requeridas, o las que no se deben llevar a cabo, sin permitir libertad de acción.

Los procedimientos, son planes que describen detalladamente la secuencia de los pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de manera más eficiente, son planes que establecen un método obligatorio, para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas. Son pautas de acción, más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades<sup>23</sup>

Por lo anterior, es necesario que la organización tenga manuales, estos documentos son los instructivos que contienen las funciones de dirección y coordinación, la división de labores, sistema de automatización y fijación de responsabilidades, su objeto es que el personal cumpla con las políticas, reglas y procedimientos establecidos, reduzca o evite errores, disminuya el tiempo de entrenamiento del personal de nuevo ingreso; así mismo, evite repetición de órdenes verbales. Lo anterior, quiere decir que el control de las actividades exige de instructivos en cualquier organización para cumplir con su finalidad.

Para que las actividades puedan actuar como elementos de control, es necesario contar con una base sólida en que apoyar sus resultados; por lo tanto, el apoyo se encuentra en los instructivos, pues estos proporcionan muchas facilidades a los empleados en el ejercicio de las actividades encomendadas. Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas estén apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales), en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes, no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos, y éstos sí que tienen mayor relevancia en hacer las cosas de forma correcta. La categoría de una actividad de control, puede

---

<sup>23</sup> COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 37

venir determinada por los objetivos de control, a los que corresponde, como, por ejemplo, el asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos. Las actividades de control que se mencionan a continuación generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización:

- Análisis efectuados por la dirección. Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las prevenciones, los resultados de ejercicios anteriores y de los competidores.
- Gestión directa de funciones por actividades. Los responsables de las diversas funciones o actividades, revisan los informes sobre resultados alcanzados.
- Proceso de información. Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- Controles físicos. Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos, cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- Indicadores de rendimiento. El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos, junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- Segregación de funciones. Con el fin de reducir el riesgo de que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.
- Políticas y procedimientos. Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse, y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas.

Por lo tanto es importante mencionar, la integración que existe entre las actividades de control y la evaluación de riesgos, ya que se deberán establecer planes y aplicarlos por medio de las actividades que se realizan en la organización, que ayuden a afrontar y disminuir los riesgos que enfrenta la organización, por tal motivo, es necesario identificar los controles que se establecen en los sistemas de información, pues deben estar diseñados para atender a uno o más objetivos de control, clasificándose como generales y de aplicación, como se explican a continuación:

- **Controles generales.** Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico y administración de base de datos y otros.
- **Controles de aplicación.** Están dirigidos hacia el interior de cada sistema, y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad de la información, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego, estos controles incluyen las aplicaciones destinadas a interrelacionarse con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

#### **1.6.4. Información y comunicación**

Para poder controlar una empresa y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna, ciertamente los estados financieros constituyen una parte importante de esa información, su contribución es incuestionable.

“Sin embargo, al reflexionar se hace constar que la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una empresa”.<sup>24</sup>

Con frecuencia, se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura, sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados. Para todos los efectos, es preciso estar consciente que la contabilidad nos dice en parte lo que ocurrió, pero no lo que va a suceder en el futuro. Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de ciertas decisiones, pero igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una empresa.

---

<sup>24</sup> CAMACHO, Lilia, Op. Cit. p. 49.

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes, conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. En la presentación de los informes, debe haber uniformidad, es decir, consistencia de un informe a otro sobre el mismo tema, para que las conclusiones sean verdades fundadas en las comparaciones hechas, así como, estén elaboradas en forma concisa, sin que tenga abundancia de datos que puedan dar lugar a confusiones, pero que no pequen de breves en exceso.

Todo el personal, debe recibir un claro mensaje de la Alta Dirección de sus responsabilidades sobre el control, así como, la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, debe contarse con medios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores y a entidades externas<sup>25</sup>

Por lo que es necesario que se identifique plenamente la importancia que tiene cada uno de estos elementos, los cuales se mencionan a continuación:

#### **a) Información**

La importancia de este elemento es primordial durante el desarrollo de las actividades. La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones, así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles, los que a continuación se describen:

**Estrategias y sistemas integrados.** No hay duda, que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo, se observa una tendencia a que éstos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como un elemento de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica, son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.

**Sistemas integrados a las operaciones.** En este sentido, es evidente cómo los sistemas son medios efectivos para la realización de las actividades de la empresa.

---

<sup>25</sup> COOPERS & LYBRAND, Op Cit., p. 83.

Desde luego el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día, están más integrados con las estructuras o sistemas de organización.

**La Calidad de la información.** Esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las empresas.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente. En lo anterior se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida, se convierten en un mecanismo de control útil.

#### **b) Comunicación**

Al respecto, es claro que deben existir adecuados canales, para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Éstos, deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información, indispensable para los gerentes, así como los hechos cruciales para el personal encargado de realizar las operaciones críticas.

También los conductos de comunicación, entre la gerencia y el consejo de administración o los comités son de vital importancia. En relación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades reguladoras, sobre las operaciones de la empresa, e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

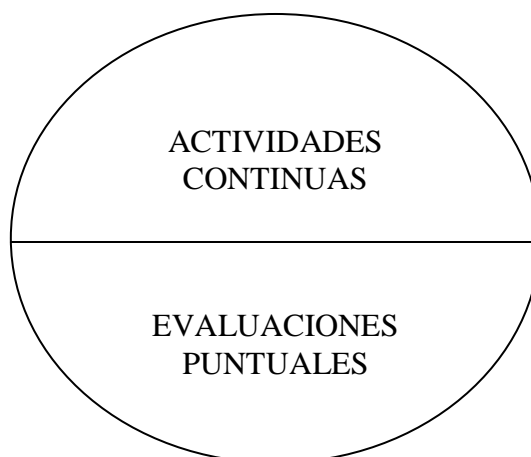
#### **1.6.5. Supervisión**

“Incumbe a la dirección, la existencia de una estructura de control interno idóneo y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado”<sup>26</sup>. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo, debido a

---

<sup>26</sup> COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 93.

que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos, a la gestión que al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar. El objetivo, es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.



**Actividades continuas.** Son aquellas, incorporadas a las actividades normales y recurrentes, que ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

**Evaluaciones puntuales.** Aunque los procedimientos y supervisión continuada, suelen proporcionar información importante, sobre la eficacia de otros componentes de control, de vez en cuando un replanteamiento del sistema resultará útil, en ocasiones con él se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada. Debemos de considerar lo siguiente:

- a) Su alcance y frecuencia, están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí, todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, se lleve a cabo una disciplina. La tarea del evaluador, es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén

formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

- d) 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.
- e) 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 mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.
- f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple: el alcance de la evaluación, las actividades de supervisión continuadas existentes, la tarea de los auditores internos y externos, áreas o asuntos de mayor riesgo, programa de evaluaciones, evaluadores, metodología y herramientas de control, presentación de conclusiones y documentación de soporte y seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno, detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión, deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada, como las autoridades superiores.

Por lo anterior, no se debe olvidar que el control interno debe ser monitoreado constantemente, para asegurarse que los procesos de trabajo se encuentran operando como se planeó, y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen, por lo tanto, el alcance y la frecuencia del monitoreo dependen de los riesgos que se pretenden cubrir. Las actividades de monitoreo constante, pueden ser implantadas en los propios procesos del negocio, sin inhibir el desarrollo del proceso operativo o a través de evaluaciones separadas de la operación, es decir, mediante auditoría interna o externa.



## **1.7 TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO**

### **1.7.1. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR**

#### **1. Comparación,**

Es la verificación de las relaciones de similitud y diferencia entre dos o más conceptos, actos administrativos, objetos, magnitudes o hechos como también puede traducirse en el acto de observar la relación o la diferencia existente entre dos o más elementos.

Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.

#### **2. Observación**

Esta técnica consiste en establecer ocularmente y en forma organizada el desarrollo y comportamiento de una actividad, transacción o acto administrativo cuya finalidad radica en cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial, las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, como el personal de la entidad ejecuta las operaciones.

#### **3. Revisión selectiva**

“Consiste en el examen ocular rápido de una parte de los datos o partidas que conforman un universo homogéneo en ciertas áreas, actividades o documentos elaborados, cuyo fin es separar mentalmente asuntos que no son normales mediante la selección de una muestra”<sup>27</sup>, dado el alto costo que representaría llevar a cabo una revisión amplia o, que por otras circunstancias, no es posible efectuar una análisis profundo.

---

<sup>27</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p. 10

#### **4. Rastreo**

Esta técnica de control interno es utilizada para dar un seguimiento y controlar una operación, actividad o un proceso de una manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Al efectuar la comprensión de la estructura de control interno, se seleccionan determinadas operaciones relativas a cada partida o grupo, para darles seguimiento, desde el inicio hasta el final dentro de sus procesos normales de ejecución, para con esto asegurarse de su regularidad y corrección.

Esta técnica puede clasificarse en dos grupos:

- a) Rastreo progresivo: Sostiene que parte de la autorización para efectuar una operación hasta la culminación total o parcial de ésta
- b) Rastreo regresivo: Es lo inverso al anterior, es decir, se parte de los resultados de las operaciones para llegar a la autorización inicial.

### **1.7.2. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL**

#### **1. Indagación**

Esta técnica consiste en obtener información verbal sobre un asunto, actividad o proceso a través de averiguaciones directas o conversaciones con los diversos funcionarios responsables de la entidad.

La respuesta a una pregunta formulada por el auditor, comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre si, pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, siempre y cuando todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión, cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

#### **2. Las Entrevistas**

Estas pueden ser efectuadas al personal de la entidad o personas relacionadas con los programas o actividades a su cargo. Para obtener resultados satisfactorios se debe

prepararse apropiadamente, y especificar quienes serán los entrevistados así como definir las preguntas a formular, de la misma forma alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados.

Asimismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada.

### **3. Evidencia testimonial**

Este tipo de información es obtenida de terceros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o mediante entrevistas.

#### **1.7.3. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA**

“Este tipo de técnicas se obtiene al analizar o verificar la información. Esta evidencia proporciona una base de respaldo para una inferencia respecto a la razonabilidad de una partida específica de un estado financiero”<sup>28</sup>

##### **1. Análisis**

Esta técnica consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Los procedimientos de análisis están referidos a la comparación de cantidades, porcentajes y otros. De acuerdo a las circunstancias, se obtienen mejores resultados si son obtenidos por expertos que tengan habilidad para hacer inferencias lógicas y juicios de valor al evaluar la información recolectada.

Las técnicas de análisis son especialmente útiles para determinar las causas y efectos de los hallazgos de auditoría.

---

<sup>28</sup> PRAXIS-Critica, *Técnicas de control interno*, <http://monografias.com/trabajos> 901

## **2. Confirmación**

La técnica de confirmación permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen (confirmación interna), por lo que están en disposición de opinar e informar en forma válida y veraz sobre ellas.

Otra forma de confirmación, es la denominada confirmación externa, la cual se presenta cuando se solicita a una persona independiente de la organización auditada (tercero), información de interés que sólo ella puede suministrar.

## **3. Tabulación**

Es la técnica consiste en agrupar los diversos resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.

Un ejemplo de aplicación de esta técnica lo constituye la tabulación de los resultados obtenidos en el inventario físico de bienes practicado en el almacén de la entidad en una fecha determinada.

## **4. Conciliación**

La conciliación radica en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes. Esta técnica consiste en analizar la información producida por diferentes unidades operativas o entidades, respecto de una misma operación o actividad, con el objeto de establecer su relación entre si y, a la vez, determinar la validez y veracidad de los informes, registros y resultados que están siendo examinados.

## **5. Las Encuestas**

Este tipo de técnica puede ser útil para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Estas pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, firmas privadas y otros que conocen del programa o el área a examinar.

Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo

que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso. La información obtenida por medio de encuestas es poco confiable, bastante menos que la información verbal recolectada en base a entrevistas efectuadas por los auditores. Por lo tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado, a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

#### **1.7.4. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL**

“Es la información obtenida de la entidad bajo auditoría e incluye, comprobantes de pago, facturas, contratos, cheques. La confiabilidad del documento depende de la forma como fue creado y su propia naturaleza”.<sup>29</sup>

La forma más común de evidencia consiste en clasificar los documentos en:

- Externos: Son aquellos que se originan fuera de la entidad.
- Internos: Aquellos que se originan dentro de la entidad.

##### **1. Comprobación**

Esta técnica que se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la autoridad, legalidad, derecho, propiedad y certidumbre de las operaciones efectuadas por una entidad, mediante la verificación de los documentos que las justifican.

- Autoridad: Es establecer si el nivel jerárquico en la toma de decisiones fue el apropiado
- Legalidad: Es evidenciar el fiel cumplimiento de la normativa vigente o que el acto o transacción en sus documentos fuente sea legal, cumpliendo los requisitos formales establecidos en la respectiva norma.
- Derecho: Consiste en determinar si el bien o servicio producto del acto o transacción es aprovechado o en beneficio de la entidad
- Propiedad: Determina la existencia de documentos que demuestren que el bien o el servicio pertenece a la entidad, bajo la titularidad
- Certidumbre: Establece la existencia del acto o transacción, como también del bien o servicio

##### **2. Computación**

Esta técnica se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

---

<sup>29</sup> ANONIMO, Técnicas de control interno y evaluación, <http://www.monografias.com>

Se prueba solamente la exactitud de un cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.

### **1.7.5. TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA**

“Esta forma de evidencia es utilizada por el auditor en la verificación de saldos de activos tangibles y se obtiene a través de un examen físico de los recursos; sin embargo, tal evidencia no establece la propiedad o valuación del activo”<sup>30</sup>

#### **1. Inspección**

Esta técnica es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente, en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes.

Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

## **1.8 DOCTRINAS**

### **1.8.1 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA**

#### **100 Prefacio a las Normas Internacionales de Auditoría**

El propósito de este prefacio es facilitar la comprensión de los objetivos y procedimientos operativos del Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IAPC), un comité permanente del Consejo de la Federación Internacional de Contadores Públicos, y el alcance y autoridad de los documentos que emite. El texto aprobado de este prefacio es el publicado por la Federación Internacional de Contadores en el idioma inglés

“La misión de IFAC según se declara en su constitución es el desarrollo y enriquecimiento de una profesión contable que sea capaz de proporcionar servicios de una consistente alta calidad para el interés público”<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> ANONIMO, Op. Cit. p. 1

Al trabajar por esta misión, el consejo de la IFAC ha establecido el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría (IPAC) para emitir y desarrollar normas y declaraciones de auditoría como también servicios relacionados, pues según este organismo la emisión de la normas y declaraciones ayudará a tener un alto grado de uniformidad dentro de las practicas de auditoría y servicios relacionados en todo el mundo

### **120 Marco de referencia de las Normas Internacionales de Auditoría**

Esta norma describe el marco en el cual se emiten las Normas Internacionales de Auditoría con relación a los servicios que los auditores pueden brindar, comprende los informes y revisión del trabajo de auditoría y que proporciona evidencia del trabajo efectuado para respaldar el dictamen emitido. Se refiere también al uso de papeles de trabajo y legajos estandarizados, su propiedad y custodia.

Las Normas Internacionales sobre Auditoría se deberán de aplicar en la auditoría de estados financieros. Las NIAs también deberán aplicarse, adaptadas según sea necesario, a la auditoría de otra información y servicios relacionados.

Las NIA contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos relacionados en forma de material explicativo o de otro tipo. Los principios básicos y procedimientos especiales se deberán de interpretar en el contexto del material explicativo y de otro tipo que proporciona lineamientos para su aplicación.

En circunstancias excepcionales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría. Cuando surge una situación así, el auditor deberá estar preparado para justificar la desviación.

Las NIAs necesitan ser aplicadas sólo a asuntos sustanciales.

---

<sup>31</sup> COLEGIO DE CONTADORES, *Normas Internacionales de Auditoría NIAs, Norma internacional de auditoría 100*, pag. 1, <http://www.iaasb.org>

## **240 Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría en estados financieros y error**

“Esta norma trata la responsabilidad del auditor para la detección de información significativamente errónea que resulte de fraude o error, al efectuar la auditoría de información financiera”.<sup>32</sup> Proporciona una guía con respecto a los procedimientos que debe aplicar el auditor cuando encuentra situaciones que son motivo de sospecha o cuando determina que ha ocurrido un fraude o error.

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamiento sobre la responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de estados financieros y abundar en cómo deben aplicarse las normas, los lineamientos, Entendimiento de la entidad, su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa

Además de aplicar procedimientos por parte del auditor en respuesta a los riesgos evaluados en relación con los riesgos de representación errónea de importancia relativa debida a fraude. Las normas y lineamientos de esta NIA son con la intención de integrarse en el proceso global de auditoría.

## **250 Consideración de las leyes y reglamentos en una Auditoría de Estados Financieros**

Esta norma tiene como objetivo establecer normas y pautas sobre la responsabilidad del auditor en la consideración de las leyes y reglamentaciones en una auditoría de estados financieros. Esta norma es aplicable a las auditorías de estados financieros pero no a otros trabajos en los que se contrata al auditor para emitir un informe especial sobre el cumplimiento de reglamentaciones específicas

“El propósito de esta norma es establecer normas y proporcionar lineamientos acerca de la responsabilidad del auditor, considerando tanto las leyes y reglamentos dentro de una auditoría de estados financieros”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 1

<sup>33</sup> Idem., p. 2



“El incumplimiento de la entidad en función a las leyes y reglamentos puede afectar a los estados financieros, pero no se puede esperar que una auditoría detecte este incumplimiento con todas las leyes y reglamentos, esta detección requiere de considerar las implicaciones para la integridad de la administración o empleados y el efecto posible en otros aspectos de la auditoría”<sup>34</sup>

Por otra parte las leyes y reglamentos varían en relación a los estados financieros, puesto que algunas determinan la forma o contenido de los estados financieros de una entidad o montos que se deben registrar, ya que se debe cumplir con otras leyes o reglamentos por parte de la administración o determinan provisiones en las que la entidad puede conducir el negocio. Las leyes y reglamentos varían de país a país, por lo que están pueden ser más específicas según la relevancia dentro de una auditoría. La NIA aplica a las auditorías de los estados financieros y no a otros trabajos.

## PLANIFICACIÓN

### **300 Planeación de una Auditoría de Estados Financieros**

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

“Esta NIA tiene como finalidad establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las consideraciones y actividades aplicables para planear una auditoría de estados financieros”<sup>35</sup>.

Hace énfasis en como el auditor debe planear la auditoría para que su trabajo lo realice de una manera eficiente y efectiva, esto implica establecer estrategias y el desarrollo de un plan, esta planeación involucra al socio del trabajo y otros miembros de la organización para asegurar la efectividad requerida

A través de esto nos garantizará dar prioridad a áreas importantes de la auditoría, y una asignación apropiada de actividades a los miembros del equipo de trabajo que

---

<sup>34</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 2

<sup>35</sup> Idem., p. 2

nos ayudara a tener una óptima supervisión y dirección a través de la coordinación de trabajo

### **315 Entendimiento de la entidad, su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa**

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

“Esta norma establece normas y proporciona guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo su control interno y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría”<sup>36</sup>

Además sostiene de que el auditor deberá tener un entendimiento de la entidad y su entorno que incluye un estudio del control interno para diagnosticar y evaluar los riesgos de fraude y error para que de esta manera realizar un diseño y ejecutar procedimientos adicionales dentro de la auditoría, así mismo de realizar evaluaciones del riesgo a nivel de estado financiero y de aseveración con entendimiento al entorno.

## **500-599 EVIDENCIA DE AUDITORÍA**

### **500 Evidencia de Auditoría**

“El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia”<sup>37</sup>

Además establece normas y proporcionar guías sobre lo que constituye evidencia de auditoría en los estados financieros, la cantidad y calidad de la evidencia de auditoría que se debe obtener y los procedimientos que usan para obtener esta evidencia. Se

---

<sup>36</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 3

<sup>37</sup> Idem., p. 3

debe obtener evidencia suficiente apropiada de auditoria para establecer conclusiones de juicio razonables para basar la opinión de auditoria.

“Evidencia de auditoria es toda la información que usa el auditor para llegar a conclusiones en las que se basa la opinión de auditoría e incluye la información contenida en los registros contables subyacentes a los estados financieros y otra información”<sup>38</sup>

## **200-299 RESPONSABILIDADES**

### **220 Control de Calidad para Auditorias de Información Financiera histórica**

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

De la misma forma establece normas y lineamientos sobre cuales deben ser las responsabilidades específicas del personal de la firma, respecto de los procedimientos de control de calidad para realizar auditorías de información financiera histórica entre ellas las auditorías de estados financieros

Su importancia radica en el Código de Ética para el IFAC, en las que el equipo de trabajo deberá implementar procedimientos de control de calidad que sean aplicables al trabajo particular de la auditoría.

Bajo este esquema estas tienen la obligación de establecer sistemas de control de calidad diseñados para proporcionar seguridad razonable de que tanto el personal como la firma de auditoría cumplen con todas las normas profesionales así como las de los requisitos legales y de regulación. Asimismo que dichos informes emitidos por los socios del trabajo son apropiados en las circunstancias previstas.

---

<sup>38</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 4

### **230 Documentación de Auditoría**

Esta norma define “documentación como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión de procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones”<sup>39</sup>

Además esta norma contiene algunas consideraciones sobre procedimientos de auditoría diseñados con el fin de constituir una base razonable para concluir si las inversiones a largo plazo están contabilizadas de acuerdo con los principios de contabilidad aplicables.

La NIA establece normas y lineamientos sobre la documentación de la auditoría, pues da una lista que contienen requisitos acerca de la documentación específica por materia, en la que el auditor debe preparar la documentación de auditoría de una manera oportuna en la que dará lugar a:

- Un registro suficiente y apropiado de la base del auditor para su dictamen
- Evidencia en que la auditoría se desempeñó de acuerdo a las NIA, como también los requisitos legales y de regulación aplicables.

La preparación oportuna de la documentación garantizará:

1. A planear y desarrollar eficientemente la auditoría
2. Ayudar a los miembros del equipo de auditoría a dirigir y supervisar el trabajo, como la distribución de responsabilidades según la NIA de control de calidad
3. Facilitar al equipo a rendir cuentas de su trabajo
4. Tener un registros se asuntos importantes para futuras auditorías

### **530 Muestreo de Auditoría (NIA 19)**

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico.

---

<sup>39</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 4

El propósito de esta norma es establecer normas y lineamientos acerca del uso de la técnica del muestreo en auditoría como también de otros medios para la selección de partidas para reunir evidencia dentro del trabajo de auditoría, para realizar esta tarea el auditor debe determinar los medios necesarios para cumplir con los objetivos en relación a los procedimientos de la auditoría.

“Cabe señalar que para realizar se definirá que muestreo de auditoría implica la aplicación de procedimientos de auditoría a menos de 100% de las partidas que integran el saldo de una cuenta o clase de transacción que tengan probabilidad de selección”<sup>40</sup>, mientras que error quiere decir las desviaciones de control cuando se desempeñan pruebas de control o representaciones erróneas cuando se aplican las pruebas de detalle.

### **580 Representaciones de la Administración**

Esta norma orienta al auditor respecto de la utilización de las representaciones de la gerencia como evidencia de auditoría, los procedimientos que debe aplicar evaluar y documentar dichas representaciones y las circunstancias en las que se deberá obtener una representación por escrito. Trata también sobre las situaciones en las que la gerencia se niega a proporcionar o confirmar representaciones sobre asuntos que el auditor considera necesario.

La NIA habla acerca del establecimiento de normas y lineamientos sobre el uso de representaciones de la administración como evidencia dentro de la auditoría, los procedimientos que se debe aplicar para realizar la evaluación y documentación las representaciones de la acción a tomar si la administración se rehúsa a proporcionar representaciones apropiadas.

---

<sup>40</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p.5

### **Reconocimiento de la administración de su responsabilidad por los estados financieros**

El auditor deberá tener evidencia que la administración reconoce la responsabilidad de los estados financieros por la presentación razonable de acuerdo al marco de referencia relevante para los estados financieros, como también de la responsabilidad y aprobación en minutas importantes de las Juntas de Consejo de Directores obteniendo de esta manera una representación que deberá ser por escrito de la administración o una copia firmada de los estados financieros.

### **Representaciones de la Administración como Evidencia de Auditoría**

El auditor debe tener representaciones de la administración en forma escrita sobre asuntos importantes para los estados financieros en caso de la evidencia no cumpla su objetivo, para determinar una relación óptima entre la administración y el auditor.

## **DECLARACIONES INTERNACIONALES PARA LA PRÁCTICA DE AUDITORÍA**

### **1001 Ambiente de procesamiento electrónico de datos - Microcomputadores independientes**

El propósito de esta Declaración es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 describiendo el sistema de micro computación usado en estaciones de trabajo individuales. Esta Declaración describe los efectos del microcomputador sobre el sistema contable y los controles internos relacionados y sobre los procedimientos de auditoría.

Al describir los sistemas de microcomputadoras usadas como estaciones de trabajo independientes se hace referencia a la implementación de la NIA de “Evaluación del riesgo y control interno”, dentro de esta declaración se puede ver que esta describe los efectos de la microcomputadora sobre los sistemas de contabilidad y controles internos que se relacionan y sobre los procedimientos de la auditoría.

“Las microcomputadoras son computadoras integrales de uso general, económicas pero poderosas, las cuales consisten en un procesador, memoria, monitor de video, unidad de almacenamiento de datos, teclado y conexiones, los programas y datos son

almacenados en medios de almacenamiento removibles y no removibles”<sup>41</sup>, estas son usadas para procesar transacciones contables y producir informes que son esenciales en la preparación de los estados financieros.

### **1002 Ambiente de procesamiento electrónico de datos- Sistemas de computadores en línea**

Esta Declaración forma parte de una serie cuyo objeto es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 mediante la descripción de los sistemas computarizados “en línea” y su efecto en el sistema contable y los controles internos relacionados y en los procedimientos de auditoría.

Los sistemas de computadoras que posibilitan a los usuarios el acceso de los datos y programas en forma directa a través de aparatos terminales conocidos como computadoras en línea. Estos sistemas están basados en computadoras mainframe, minicomputadoras o microcomputadoras estructuradas en un ambiente de red.

Estos sistemas en línea permiten originar varias funciones como son:

- Alimentar transacciones.  
Ejemplo: Transacciones de ventas en una tienda al menudeo
- Realizar investigaciones.  
Ejemplo: La cuenta corriente de saldo de clientes.
- Solicitar informes.  
Ejemplo: Una lista de partidas de inventario con cantidades menores a mínimos
- Actualizar archivos  
Ejemplo: Establecer cuentas de clientes nuevos y cambiar los códigos del libro mayor

---

<sup>41</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 6

### **Ambiente de procedimiento electrónico de datos: Sistemas base de datos Declaración 3)**

Esta Declaración forma parte de una serie cuyo objeto es ayudar al auditor en la aplicación de la norma 400 mediante la descripción de los sistemas de base de datos y su efecto en el sistema contable y los controles internos relacionados y en los procedimientos de auditoría.

#### **1005 Consideraciones especiales en la Auditoría de entidades pequeñas**

El propósito de esta Declaración es asistir al auditor en la aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría en las situaciones típicas que se presentan en las pequeñas empresas. Esta normativa contiene principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos relacionados que se aplican a la auditoría de los estados financieros de cualquier entidad, independientemente de su tamaño, su forma legal, estructura de propiedad o administración, o la naturaleza de sus actividades

Su objetivo radica es describir las características en entidades pequeñas y como estas pueden afectar a su aplicación, en la que incluye:

- Discusión de las características de las entidades pequeñas
- Lineamientos sobre la aplicación de la NIA a la auditoría de las entidades pequeñas
- Lineamientos sobre el impacto en el trabajo del auditor cuando se brinda servicios contables

En función a esto se ha proporcionado un nivel de aplicabilidades a los lineamientos a todas las auditorías de las entidades pequeñas que aporten en su juicio profesional al auditor en la aplicación de las NIA.

Una entidad pequeña es cualquier entidad en la que:

- a) Haya una concentración de propiedad y administración en un número pequeño de individuos (a menudo un solo individuo)
- b) Se encuentra también uno o más de los siguientes:
  - Pocas fuentes de ingresos;
  - Sistemas de registros no sofisticados;
  - Controles internos limitados junto con el potencial de que la administración sobrepase los controles.



### **1007 Comunicaciones con la Administración (Declaración 7)**

Esta Declaración considera la relación del auditor con la gerencia, resume ciertos temas ya contemplados en las Normas Internacionales de Auditoría y brinda pautas adicionales. Algunos aspectos de la relación del auditor con la gerencia son determinados por requisitos legales y profesionales.

Otros se rigen por los procedimientos y prácticas internas del auditor. Los auditores deben tener en cuenta estos requisitos, procedimientos y prácticas. A los fines de esta Declaración, el término “gerencia” comprende a los funcionarios otras personas que desempeñan funciones gerenciales jerárquicas. La gerencia sólo incluye a los directores y el comité de auditoría en aquellos casos en los que éstos desempeñan dichas funciones. Además que se refiere a la relación del auditor con la administración ya que es una Declaración Internacional de Auditoría y no una NIA, ya que resume ciertos aspectos ya contenidos en las NIA y proporciona lineamientos adicionales, los requisitos legales y profesionales son determinados mediante la relación administración-auditor, de esta manera el auditor tendrá que señalar requisitos, procedimientos y practicas.

“Administración comprende funcionarios y otros que también desempeñen funciones ejecutivas de administración, que además incluye a los directores y al comité de auditoría solo en aquellos casos donde estos desempeñen dichas funciones”<sup>42</sup>

Para realizar el trabajo el auditor deberá cumplir con ciertos principios éticos establecidos por la normativa profesional como son:

- a) Independencia;
- b) Integridad;
- c) Objetividad;
- d) Competencia profesional y debido cuidado;
- e) Confidencialidad;
- f) Conducta profesional

---

<sup>42</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 7

g) Estándares técnicos.

### **Ejemplo: Comunicaciones sobre Control Interno**

El auditor al realizar una comunicación a la administración sobre aspectos del control interno esta debe estar con un lenguaje apropiado para evitar conflictos con la opinión dentro de su dictamen, como también determinar procedimientos de auditoría para informar sobre los estados financieros en razón de su grado para establecer los fines de la administración, procurando establecer los lineamientos de las debilidades del control interno sin que puedan existir mas al respecto.

Con estos argumentos el auditor establece una declaración que sostiene que la comunicación se lo hará solo a la parte interesada en este caso a la administración.

Luego de realizar este procedimiento el auditor se asegurara que se hayan realizado todas las acciones correctivas necesarias en función a las sugerencias establecidas, estos procedimientos en caso de no cumplirse se deberán repetir o hacer referencia en futuras sesiones de trabajo, para cumplir con lo objetivos planteados.

### **1008 Evaluación de Riesgos y Control Interno- Características y consideraciones en un ambiente de procesamiento electrónico de datos (Addendum 1 a NIA 6)**

“Esta Declaración contiene las características y consideraciones más importantes del ambiente PED: estructura organizativa, naturaleza del procesamiento, aspectos de diseño y procesamientos, controles interno, controles generales PED, controles de aplicación PED, revisión y evaluación de los controles generales y de aplicación PED”<sup>43</sup>. Un entorno de sistema de información de cómputo (CIS) se define en la Norma Internacional de Auditoría (NIA) 401 "Auditoría en un Entorno de Sistemas de Información por Computadora

La introducción de los controles deseados de CIS no puede ser factible cuando el tamaño del negocio es pequeño o cuando se usan las microcomputadoras

---

<sup>43</sup> COLEGIO DE CONTADORES, Op. Cit. p. 8

independientemente del tamaño del negocio, o cuando los datos son procesados por terceras personas

Dentro del entorno, la entidad establecerá una estructura organizacional y procedimientos para su administración, esta estructura organizacional incluye los siguientes enunciados:

a) Concentración de funciones:

Los sistemas tienen ciertas operaciones manuales, además el número de personas a cargo también es reducido, y tienen un cierto nivel de conocimiento, e incluso que pueden existir muchos controles convencionales basados en la segregación de funciones incompatibles que pueden ser menos efectivos

b) Concentración de programas y datos:

Los datos están concentrados por transacción y del archivo maestro, generalmente en forma legible por la máquina por ejemplo en una instalación de computadoras localizada en forma centralizada o distribuidos en toda la entidad, o que los datos estén almacenados dentro de los propios datos, que origina que la ausencia de los controles apropiados, hay un mayor potencial para acceso no autorizado y la alteración de datos y programas.

## **1.8.2 MODELO COSO**

### **1.8.2.1 ANTECEDENTES**

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

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- 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)

La redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

### **1.8.2.2 DEFINICIÓN**

“Proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías”<sup>44</sup>

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

#### **Análisis de la definición:**

- Es un proceso
- Serie de acciones inherentes a la gestión del negocio.
- Los procesos de negocio contemplan la integración del Control Interno en éstos.
- Esta integración influye directamente en la capacidad de la dirección para conseguir sus objetivos.
- Las iniciativas del Control se convierten en parte de la estructura de la empresa (Ejemplo: Calidad en el estilo empresarial, calidad en los procesos, calidad en los productos).

---

<sup>44</sup> COOPERS & LYBRAND, Op. Cit. p. 16

- Repercuten además en los costos de la empresa.
- Personal:
- El Control Interno lo llevan a cabo; el Consejo de Administración, la dirección y los demás miembros de la entidad.
- El Control Interno afecta la actuación de las personas y viceversa.
- Consejo de Administración.
- Seguridad Razonable:
- El Control Interno por muy bien diseñado que este sólo puede aportar un grado de seguridad razonable de la consecución de los objetivos de la entidad.
- Estos se ven afectados por las limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

### **1.8.2.3. COMPONENTES**

El informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

#### **Ambiente de control**

“El ambiente de control define al 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”<sup>45</sup>

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

---

<sup>45</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p.63

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

## **Factores del Ambiente de Control**

### **1. Integridad y Valores Éticos**

La Dirección ha de transmitir el mensaje de que la integridad y los valores éticos no pueden, bajo ninguna circunstancia, ser contravenidos. Los empleados deben captar y entender ese mensaje. La dirección ha de demostrar continuamente, mediante sus mensajes y su comportamiento, un compromiso con los valores éticos.

### **2. Compromiso de Competencia Profesional**

La dirección ha de especificar el nivel de competencia profesional requerido para trabajos concretos y traducir los niveles requeridos de competencia en conocimientos y habilidades imprescindibles.

### **3. Consejo de Administración y Comité de Auditoría**

Un Consejo de Administración activa y efectiva, o comités del mismo, es un elemento de control importante. Dado que la dirección tiene la posibilidad de eludir los sistemas de control, el consejo tiene un papel importante para asegurar un control interno efectivo.

#### **4. La Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión**

La filosofía de dirección y el estilo de gestión suelen tener un efecto omnipresente en una entidad. Estos son, naturalmente, intangibles, pero no se pueden buscar indicadores positivos o negativos.

#### **5. Estructura Organizativa**

La estructura organizativa no deberá ser tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente las actividades de la empresa ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los ejecutivos deben comprender cuáles son sus responsabilidades de control y poseer la experiencia y los niveles de conocimientos requeridos en función de sus cargos.

#### **6. Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas ofrecen una base para el seguimiento de las actividades y el sistema de control y establecen los papeles respectivos de las personas dentro del sistema.

#### **7. Políticas y Prácticas en materia de los Recursos Humanos**

Las políticas de recursos humanos son esenciales para el reclutamiento y el mantenimiento de personas competentes que permitan llevar a cabo los planes de la entidad y así lograr la consecución de sus objetivos.

### **Evaluación de Riesgos**

#### **Definición:**

“El riesgo consiste en la identificación y análisis de factores que podrían afectar la consecución de objetivos debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, se necesitan mecanismos para identificar hacerle frente a los riesgos especiales asociados con el cambio”<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p.65

“Riesgo de auditoría significa el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría no apropiado cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante”<sup>47</sup>

### **Componentes del riesgo**

Cuando se habla del riesgo y los conceptos acerca del mismo dentro de la evolución del Sistema de Control Interno se debe hacer referencia de los componentes en la que se destacan los siguientes:

#### **1. Riesgo de control:**

Es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ocurrir en un saldo o clase de transacciones y que pudiera ser importante individualmente cuando se agrega con otras representaciones erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido oportunamente por los sistemas de contabilidad y de control interno.

#### **2. Riesgo de detección:**

Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que exista en el saldo de una cuenta o clase de transacciones que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con representaciones en otros saldos o clases.

#### **3. Riesgo inherente:**

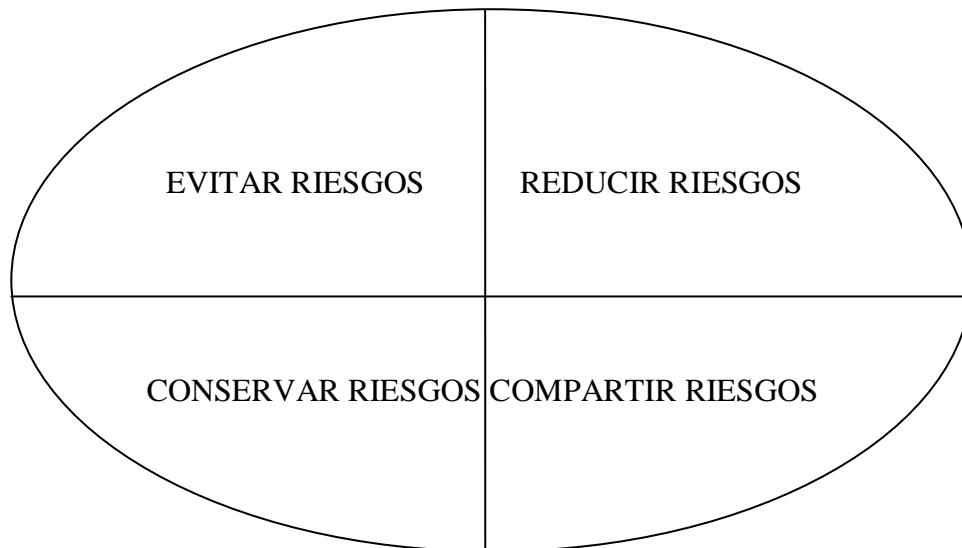
Se refiere a que el saldo de una cuenta o clase de transacciones sea susceptible a una representación errónea que pudiera ser importante, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

---

<sup>47</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p. 113



## Técnicas de procedimientos de Administrar Riesgos:



### 1. Evitar riesgos:

Un riesgo es evitado cuando en la organización no se acepta. Esta técnica puede ser más negativa que positiva, si el evitar riesgos fuera usado excesivamente el negocio sería privado de muchas oportunidades de ganancia

Ejemplo: Arriesgarse a hacer una inversión y probablemente no alcanzaría sus objetivos

### 2. Reducción del riesgo:

Los riesgos pueden ser reducidos, por ejemplo con: Programas de seguridad, guardias de seguridad, alarmas y estimación de futuras pérdidas con la asesoría de personas expertas.

### 3. Conservación del riesgo:

Es el más común de los métodos para enfrentar los riesgos, pues muchas veces una acción positiva no es transferirlo o reducir su acción. Las organizaciones deben decidir cuáles riesgos se retienen o se pueden transferir basándose en su margen de contingencia, una pérdida puede ser un desastre financiero para una organización siendo fácilmente sostenido por otra organización.

#### **4. Compartir riesgos:**

Cuando los riesgos son compartidos, existe la posibilidad de pérdida es transferida del individuo al grupo

#### **Matriz de Riesgos**

Constituye una herramienta útil en el proceso de evaluación continua de las estrategias y manejo de riesgos, para lo cual establece las siguientes pautas:

- Define criterios a partir de los cuales se admitirán riesgos , estos criterios dependerán de sus estrategias, plan de negocios y resultados esperados
- Definir a través de un mapa de riesgos, áreas de exposición a los riesgos inherentes a sus actividades en consecuencia establecer el riesgo máximo aceptable así como el área no aceptable.
- Monitoreo y medición de todas las categorías de riesgo que pueden impactar el valor de la entidad en forma global por unidad de negocios, por productos y por procesos

La matriz es utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de la institución, el tipo y el nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores internos y externos que engendran estos riesgos (factores de riesgo).

Además nos permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización

Su función radica en que debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de una manera global el riesgo de una organización, mediante la realización de un diagnostico objetivo de la situación en conjunto, permitiendo una participación mas activa de todos los sectores de la organización.

Ejemplo:

<b>COMPONENTES Y AFIRMACIONES</b>	<b>RIESGOS Y SU FUNDAMENTO</b>	<b>CONTROLES CLAVES</b>	<b>PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>PRUEBAS SUSTANTIVAS</b>
DISPONIBLE Veracidad	RIESGO ALTO: Las transacciones son numerosas al cierre de ejercicio  Ingresos-egresos representativos  No existen arqueos a los fondos	Transferencias se controlan por el sistema de red bancaria	Verificar que los desembolsos cumplan con los procedimientos de la red bancaria	Confirmar saldos con las empresas bancarias  Arqueos de los fondos y revisión de transferencias

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. 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 de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad. El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo. Cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos. Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera de anticipar los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

## **Factores de la Evaluación de Riesgos**

### **1. Objetivos globales de la entidad**

Para que una entidad tenga un control eficaz, debe tener unos objetivos establecidos. Los objetivos globales de la entidad incluyen aseveraciones generales acerca de sus metas y están apoyados por los planes estratégicos correspondientes. Describir los objetivos globales de la entidad y las estrategias claves que se han establecido.

### **2. Objetivos específicos para cada actividad**

Los objetivos específicos surgen de los objetivos y estrategias globales y están vinculados con ellos. Los objetivos específicos suelen expresarse como metas a conseguir, con unos fines y plazos determinados. Deberían establecerse objetivos para cada actividad importante, siendo estos objetivos específicos coherentes los unos con los otros.

### **3. Riesgos**

El proceso de evaluación de los riesgos de una entidad, debe identificar y analizar las implicaciones de los riesgos relevantes, tanto para la entidad como para cada una de las actividades. Dicho proceso ha de tener en cuenta los factores externos e internos que pudiesen influir en la consecución de los objetivos, debe efectuar un análisis de los riesgos y proporcionar una base para la gestión de los mismos.

### **4. Gestión del cambio**

Los entornos económico, industrial y legal cambian y las actividades de las entidades evolucionan. Hacen falta mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos.

#### **Actividades de control**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

- Las operaciones
- La confiabilidad de la información financiera
- El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente. A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones. La gama que se expone a continuación muestra la amplitud abarcativa de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

### **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. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está

conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

“Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto”<sup>48</sup>. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente.

Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas. Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad. Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de que manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales. Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados.

---

<sup>48</sup> GERENCIA Y NEGOCIOS EN HISPANOAMERICA, *Componentes del control interno*, 2009, Madrid-España, <http://www.degerencia.com>

Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. La comunicación es inherente a los sistemas de información, las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

### **Supervisión**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

“El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión.”<sup>49</sup>

- Actividades continuas son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.
- 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 éstos conllevan.

---

<sup>49</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p. 73



- ❖ Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión.
- ❖ Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada.
- ❖ 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.
- ❖ El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

“Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores”<sup>50</sup>

## **Factores de Supervisión**

### **1. Supervisión continuada**

La supervisión continuada se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal a realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.

### **2. Evaluaciones puntuales**

Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continuada.

---

<sup>50</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p.74

### **3. Comunicación de las deficiencias de Control Interno**

Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección y al consejo de administración.

#### **1.8.3 MODELO COCO**

##### **1.8.3.1 ANTECEDENTES**

Este modelo fue dado a conocer por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), a través de un consejo encargado de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control.

El consejo denominado THE CRITERIA OF CONTROL BOARD emitió, el modelo comúnmente conocido COCO. El modelo busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias:

1. En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas
2. En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del control
3. En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionistas

“En la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y, en su caso, aplicar el sistema de control. Se requiere un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular, y para una evaluación efectiva de los controles implantados.”<sup>51</sup>

##### **1.8.3.2 CRITERIOS DEL MODELO COCO**

El modelo COCO prevé veinte criterios agrupados en cuatro grupos, en cuanto al propósito, compromiso, aptitud, evaluación y aprendizaje. Los criterios definidos para cada grupo son los siguientes:

---

<sup>51</sup> BOLETIN DE LA COMISION Y NORMAS Y ASUNTOS PROFESIONALES DEL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA, *Informe COCO*, Noviembre del 2003, pág. 1, <http://www.pcaobus.org>

## **Propósito**

Agrupar los criterios que proveen un sentido de la dirección de la organización: misión, visión y metas, riesgos y oportunidades, políticas, planificación e indicadores de desempeño.

1. Los objetivos deben ser comunicados
2. Se deben identificar los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos
3. Las políticas para apoyar el logro de objetivos deben ser comunicadas y practicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación
4. Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos
5. Los objetivos y planes deben incluir metas, parámetros e indicadores de medición del desempeño

## **Compromiso**

Agrupar los criterios que proveen un sentido de la identidad y los valores de la organización: valores éticos, políticas de recursos humanos, autoridad, responsabilidad y confianza mutua.

1. Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización
2. Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la organización y con el logro de sus objetivos
3. La autoridad y la responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización, para que las decisiones se tomen por el personal apropiado.
4. Se deben fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información.

## **Aptitud**

Agrupar los criterios que proveen un sentido de competencia de la organización: conocimiento, aptitudes y herramientas, procesos de comunicación, información, coordinación y actividades de control.

1. El personal debe tener los conocimientos, las habilidades y las herramientas que sean necesarios para el logro de los objetivos

2. El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización
3. Se debe identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos
4. Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas
5. Las actividades de control deben ser diseñadas como parte integral de la organización

### **Evaluación y Aprendizaje**

Agrupar los criterios que proveen un sentido de la evolución de la organización: monitoreo de los ambientes interno y externo, del desempeño, reevaluación de las necesidades de información y de los sistemas de información, procedimientos de seguimiento y evaluación de la eficacia del control.

1. Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos.
2. El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores
3. Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente
4. Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se precisen deficiencias en la información
5. Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados
6. Se debe evaluar periódicamente el sistema de control e informar de los resultados

“El modelo COCO es producto de una profunda revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el informe COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más sencillo y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas organizaciones”<sup>52</sup>

El resultado es un modelo conciso y dinámico encaminado a mejorar el control, el que se describe y define en forma casi idéntica a como lo hace el modelo COSO.

---

<sup>52</sup> BOLETIN DE LA COMISION Y NORMAS Y ASUNTOS PROFESIONALES DEL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA, Op. Cit. p.2

El cambio importante que plantea el modelo Canadiense consiste que, en lugar de conceptualizar el proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales que el personal en toda organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

### **1.8.3.3 OBJETIVOS**

El modelo de evaluación de riesgos está basado en el marco de control interno de COCO que considera cinco objetivos del Control Interno.

1. Eficiencia en el costo.
2. Eficacia de las operaciones
3. Confiabilidad de la información.
4. Cumplimiento con la normatividad.
5. Salvaguarda de activos.

### **1.8.3.4 COMPONENTES**

El modelo COCO se compone de los siguientes elementos:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del control.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo o Supervisión.

Utilizando el modelo de evaluación de riesgos a nivel de sub funciones, es necesario determinar lo siguiente:

1. La importancia de cada sub función de la organización, frente a los cinco objetivos del control.
2. Se asigna un valor matemático de 1 al que es menos importante y de 4 al más crítico. La asignación de estos valores es subjetiva.
3. Se estima la eficacia de los controles internos dentro de cada uno de los cinco componentes.

Los valores asignados se ponderan por cada uno de los componentes y representan el riesgo residual posterior a la operación de los controles. En este sentido, un valor menor refleja más confianza en el funcionamiento efectivo del control.

## Diferencias fundamentales entre el Informe COSO Y El Informe COCO

“Aquí se establecen algunas diferencias de acuerdo a los informes antes mencionados”<sup>53</sup>

INFORME C.O.S.O.	INFORME C.O.C.O
<ul style="list-style-type: none"><li>● Se publico en 1992</li><li>● El informe fue elaborado en Estados Unidos</li><li>● El objetivo fue establecer un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema</li><li>● Consta de cinco componentes que contienen 17 factores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Se publico en 1995</li><li>● El informe fue elaborado en Canadá</li><li>● El objetivo fue hacer el planteamiento de un informe mas sencillo y comprensible que el COSO ante las dificultades que en la aplicación de este enfrentaron inicialmente algunas organizaciones, por lo que es un informe mas sencillo y conciso</li><li>● Consta de cuatro etapas que contienen 20 criterios generales</li></ul>

### 1.8.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

#### 1.8.4.1 ANTECEDENTES.- DEFINICIÓN

Es una doctrina que permite a una organización definir un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y de su estrategia.

<sup>53</sup> RIVERO BOLAÑOS, Ariana, Diferencias del informe COSO Y COCO, Universidad de la Habana, <http://www.google.com/ariamna/fcf/uh/cu>

Esta herramienta es un modo de realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

#### **1.8.4.2 PERSPECTIVAS**

##### **Perspectiva financiera**

###### **Definición**

“La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral”<sup>54</sup>

Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

###### **Concepto**

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

##### **Perspectiva del cliente**

###### **Definición**

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. “Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente”<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> FUNDIBEQ, *Cuadro de Mando Integral-Perspectivas y conceptos*, pág. 2, <http://www.fundibeq.org>

<sup>55</sup> Idem., p.2

## **Concepto**

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

## **Perspectiva de procesos internos**

### **Definición**

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. “Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización”<sup>56</sup>

### **Concepto**

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

## **Perspectiva de formación y crecimiento**

### **Definición**

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que

---

<sup>56</sup> FUNDIBEQ, Op. Cit. p.3



posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. “Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo”<sup>57</sup>, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

### **Concepto**

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades.

El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

### **Indicadores financieros**

El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo indicadores financieros tradicionales, pero estos impiden un crecimiento de la organización para crear un valor futuro a través de inversiones de clientes, proveedores, empleados, procesos.

Estos se derivan de la visión y misión de la estrategia dentro de las cuatro perspectivas

El Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

---

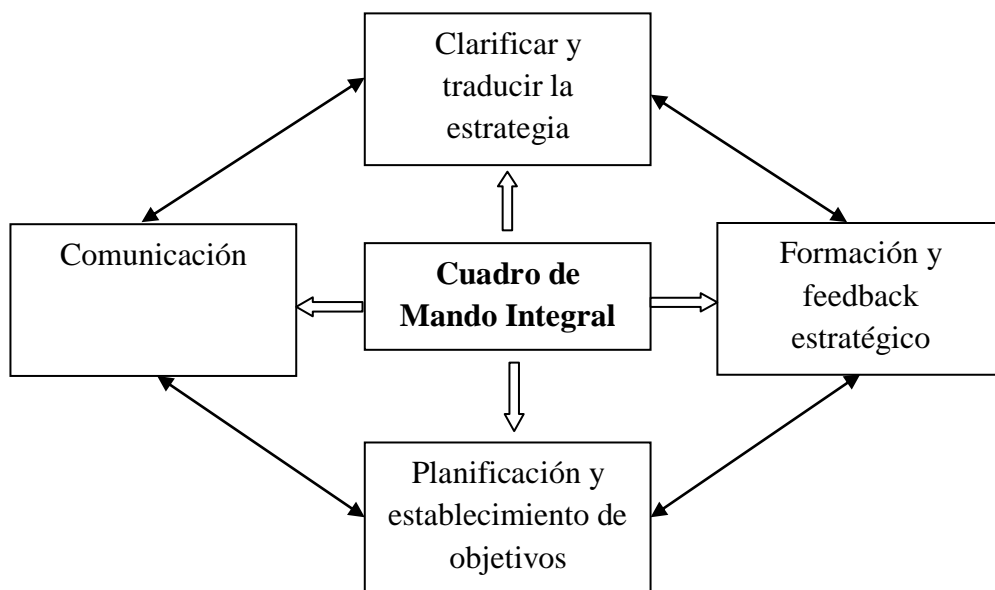
<sup>57</sup> FUNDIBEQ, Op. Cit. p.4



### Indicadores de gestión

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. En la actualidad están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar la estrategia a largo plazo para:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y la formación estratégica



## **Diferencia**

- Los indicadores financieros cuentan con acontecimientos pasados de la era industrial, por otra parte los indicadores de gestión son el centro de atención debido a su eficacia dentro de la organización
- Los indicadores financieros parten de una premisa de la eficiencia adoptando índices financieros, en cambio los indicadores de gestión ponen énfasis en los indicadores financieros y no financieros en todos los niveles de la organización
- El campo de acción de los indicadores financieros se traduce en la fomentación de índices rentables en cambio los índices de gestión se traducen en índices de actuación para cumplir con los objetivos dentro de las cuatro perspectivas

## **1.9 LEY SOXS**

### **1.9.1 ANTECEDENTES**

No sé hasta dónde llega su memoria histórica, pero es muy posible que recuerden el nombre de Enron, una empresa energética que se hizo mundialmente famosa por salpicar en un escándalo de fraude contable al actual presidente de los Estados Unidos a finales de 2001, y por desprestigiar gravemente a la conocida firma de auditoría Arthur Andersen. Quizá también les suene el nombre de WorldCom, que se declaró en bancarrota y ostenta el dudoso título de ser a día de hoy el mayor caso de bancarrota en la historia de EEUU. Más allá de estos dos célebres casos, es posible que desconozcan que Tyco o Xerox estuvieron también implicadas en escándalos similares

Sin entrar en demasiados detalles, el denominador común a todos estos casos fue la utilización de “técnicas contables” que enmascaraban y ocultaban problemas financieros, que llegaban a ser de miles de millones de dólares, reflejando una falta de transparencia del gobierno empresarial y la situación contable y financiera. Noten que no he indicado que existiese una falta de control, porque dadas las características de dichos fraudes multimillonarios, en los que estaban implicados los principales responsables corporativos, no puede decirse que hubiese ausencia de control interno (aunque sí externo) en la medida en que las actividades fraudulentas eran premeditadas.

“Como respuesta a este tipo de fraudes, se introdujo en EEUU la ley conocida comúnmente como SOXS, cuyo nombre completo es Sarbanes - Oxley Act of 2002”<sup>58</sup>

Esta ley fue pensada y escrita con el propósito de incrementar la transparencia financiera de las empresas que cotizan en la bolsa estadounidense, protegiendo de este modo a los inversores y accionistas exigiendo fiabilidad, responsabilidad y exactitud en los datos financieros; salvando las distancias, que no son pocas, podríamos decir que SOXS es, respecto a datos contables y financieros. La manera que SOXS tiene de aplicar estos objetivos es mediante el establecimiento de controles que impidan y disuadan de la realización de actividades financieras ilícitas, además de introducir multas de hasta 5 millones de dólares y penas de cárcel de hasta 20 años para aquellos gestores cuyas empresas incumplan con los requerimientos de SOXS.

En la actualidad, esta es una de las leyes más completas y estrictas —quizá en algunos aspectos demasiado— en la prevención del crimen financiero, definiendo una serie de comportamientos fuertemente penados tales como alteración de informes financieros, amenazas contra posibles denunciantes de actividades irregulares (whistleblowing), o engañar y confundir a los auditores.

Hay que destacar que, por el espíritu de protección de los accionistas e inversores que tiene SOXS, su ámbito de aplicación no se limita a aquellas corporaciones en EEUU, sino a todas aquellas, estadounidenses o no, que directa o indirectamente tienen presencia en la bolsa americana; esto implica por tanto que una corporación multinacional formada por diversas unidades de negocio, en la que únicamente una de ellas cotiza en la bolsa estadounidense, deberá ser conforme a SOX en todas ellas. Esto evitará que un fraude financiero en una filial o la empresa matriz repercuta en las cuentas de la empresa que cotiza en la bolsa americana y que está “limpia” financieramente a todos los efectos.

---

<sup>58</sup> LEY SOXS 20/20 VISION, *Antecedentes de la ley Sarbanes Oxley*, pág. 1, <http://www.leysoxs.com>

Aunque como se ha indicado anteriormente la ley establece claramente cuáles son aquellas conductas irregulares penadas, y transmite en general la idea de transparencia y responsabilidad a la conducta y gobierno empresarial, no entra en los detalles concretos de cuáles deben ser las medidas para la adaptación y conformidad a SOXS, dejando la decisión y definición de los controles a las propias empresas. Esto aporta como principal ventaja la libertad y flexibilidad que confiere a la propia empresa en el tipo, calidad y cantidad de los controles, aunque por otra parte, esta falta de definición y ausencia de concreción es uno de principales focos de confusión acerca de qué debe considerarse un control apropiado para SOXS.

“Las áreas donde SOXS tiene una mayor incidencia son, según la metodología COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) de cumplimiento, la Evaluación de Riesgos, el Control del Ambiente Laboral, el Control de las Actividades, la Monitorización, y la Información y Comunicación”<sup>59</sup>

Aparte de la ley estadounidense, leyes con un propósito similar existen en otros países, bien creadas a partir de SOXS, o de manera independiente; algunos ejemplos son CSOX (Canadá), CLERP9 (Australia), J-SOX (Japón) o LSF (Francia), y en la actualidad existe un proyecto de SOXS europea denominada euroSOX. Aunque como se ha indicado SOXS es de obligatorio cumplimiento sólo para organizaciones que coticen en la bolsa americana, hay que considerarla como norma de referencia para el buen gobierno.

No obstante, es preciso aclarar que SOXS no es, como cualquier regulación, norma o ley, la panacea; SOXS no pone una pistola en la nuca de cada bróker, contable o financiero, ni una cámara encima de cada persona; no es capaz de proveer o evitar complejos fraudes financieros que son desarrollados por personas muy conocedoras del entorno en el que se mueven; y otro ejemplo más es el reciente caso del bróker Jérôme Kerviel en Société Générale.

Para finalizar con esta introducción, lo que este tipo de situaciones ponen de manifiesto es que, más allá de regulaciones o restricciones exógenas, se hace

---

<sup>59</sup> GONZALEZ, Hugo, *Ley Sarbanes-Oxley*, Washington-EE.UU., Mayo 2009, <http://www.articulos.informativos.com>

imprescindible que los controles y mecanismos tengan un origen endógeno, que surjan de la propia organización, consciente de los riesgos a los que se enfrenta, tantos ajenos como propios. Conceptual e idealmente, los controles que introducen leyes como SOX no deberían ser algo que “emanase” de organismos ajenos sino que las empresas deberían implantar

### **1.9.2 INTRODUCCIÓN**

La Ley Sarbanes–Oxley o SOXS, es la más importante regulación surgida después de los escándalos financieros en Estados Unidos en el año 2001 producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto de la información financiera emitida por las empresas

La Ley SOXS fue propuesta por el diputado Michael G. Oxley y el Senador Paul S. Sarbanés en el Congreso estadounidense para el control de las auditorías financieras. “Así, en Julio de 2002, el gobierno de Estados Unidos aprobó la ley Sarbanés-Oxley, como mecanismo para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida, a causa de los fraudes. (Enron, WorldCom).”<sup>60</sup>

El texto legal abarca temas como el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los administradores, la transparencia, y otras importantes limitaciones al trabajo de los auditores.

### **1.9.3 ¿A QUIENES SE APLICA?**

Se aplica a todas las empresas que están registradas en la New York Stock Exchange (NYSE) y la National Association of Securities Dealers by Automatic Quotation, conocida como NASDAQ, y bajo la supervisión de la Securities and Exchange Commission (SEC). Por lo tanto, también rige para todas las empresas extranjeras que cotizan en dichas bolsas de valores, incluyendo a la casa matriz, las subsidiarias y afiliadas.

---

<sup>60</sup> LEY SARBANES-OXSLEY, *Antecedentes de la ley Soxs*, pág. 2, <http://www.deloitte.com/>

#### **1.9.4 ¿QUÉ REGULA?**

La SOXS contiene 11 Leyes y numerosas secciones, regulando diferentes aspectos e involucrando a los ejecutivos de las empresas, directorio, gobiernos corporativos, comités de auditoría, agentes de valores, corredores de bolsa, clasificadoras de riesgo y firmas auditoras, entre otros. Lo primero que hace la ley SOXS es crear el “Public Company Accounting Oversight Board”, más conocido como PCAOB, que es la Junta de Supervisión de Firmas de Contabilidad Pública y que comenzó a operar en abril de 2003.

“Su principal función es llevar el registro de las firmas auditoras, inspeccionar su trabajo y verificar que cumplan con los estándares de control de calidad y principios éticos. El PCAOB puede aplicar sanciones y medidas disciplinarias”<sup>61</sup>

La ley SOXS aborda el tema de la independencia de los auditores. Entre otros, limita los servicios que estas firmas pueden prestar a sus clientes de auditoría y detalla las actividades que requieren ser aprobadas previamente por el Comité de Auditoría. Así, queda prohibido prestar a los clientes de auditoría servicios de contabilidad y otros relacionados con la preparación de las cuentas anuales; diseñar y/o implementar sistemas de información financiera; prestar servicios actuariales o de auditoría interna; servicios de management en general y de recursos humanos; servicios de brokerage, de consultoría de inversión y/o de banca de inversión; servicios legales, outsourcing Auditoría Interna y “cualquier otro servicio que el PCAOB determine”. El resto de los servicios no prohibidos explícitamente, incluyendo la asesoría tributaria, pueden ser prestados con el único requisito de que sean aprobados por el Comité de Auditoría del cliente.

#### **1.9.5 OBJETIVOS, COMPONENTES, PRINCIPIOS, REQUISITOS PRINCIPALES DE LA LEY SOXS**

##### **Objetivos:**

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.

---

<sup>61</sup> LEY SARBANES-OXSLEY, Op. Cit. p.4

2. La fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables.

Cada objetivo se vio afectado los cinco componentes:

**Componentes:**

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Las actividades de control
4. Información y comunicación
5. Seguimiento

La nueva guía se centra en el 2<sup>o</sup> Objetivo de presentación de informes, financieros, y se extiende sobre los cinco componentes en Veinte Principios de Control Interno:

**Principios:**

1. Integridad y valores éticos
2. Consejo de Administración
3. Filosofía de gestión y de funcionamiento de estilo
4. Estructura organizacional
5. Competencias de información financiera
6. Autoridad y responsabilidad
7. Recursos Humanos
8. Objetivos de información financiera
9. Riesgos financieros de información
10. Riesgo de fraude
11. Integración con evaluación de riesgos
12. Selección y desarrollo de actividades de control
13. Políticas y procedimientos
14. Tecnología de información
15. Información financiera
16. Información de Control Interno
17. Comunicación interna
18. Comunicación externa
19. En curso y de diversas evaluaciones



## 20. Deficiencias en la comunicación

### **Requisitos principales**

Los requisitos más importantes que exige la nueva ley son los siguientes:

- Establecer un nuevo Consejo de Vigilancia, supervisado por la SEC (Security Exchange Commission - Comisión de Valores de Estados Unidos).
- Definir nuevas funciones y responsabilidades para el Comité de Auditoría, que debe tener miembros independientes a la administración.
- Nuevas reglas para la conformación de los Consejos de Administración, para que incluyan personas ajenas al grupo de control de la empresa.
- Que los directivos acompañen los reportes con una certificación personal, en general se incrementan las responsabilidades de los directores generales y de los directores de finanzas.
- Código de ética para los altos funcionarios de la organización.
- Definir un esquema de medición del control interno que se aplique constantemente.
- Que los directivos certifiquen el buen funcionamiento de sus sistemas de control interno.
- Establecer nuevos requerimientos de información, que abarcan cuestiones no financieras y financieras que no aparecen en los estados respectivos.
- El auditor externo tiene que verificar la certificación del control interno y emitir un dictamen al respecto.
- Rotación de los auditores cada cinco años.
- Especificar los servicios que no podrán ser realizados por los auditores externos.
- Reforzar penas por fraudes corporativos y de personal administrativo.
- Emitir reglas sobre conflictos de interés.
- Nuevos esquemas de administración de riesgos.
- Aumentar la autoridad y funciones de la SEC.

## **1.9.6 LEYES O TÍTULOS DE LA SOX**

### **TITULO 1- JUNTA DE VIGILANCIA DE LAS COMPAÑIAS DE CONTABILIDAD PÚBLICA**

Título I consta de nueve secciones y establece la Contaduría Pública Junta de Supervisión de la empresa, para proporcionar una supervisión independiente de la contabilidad de las empresas públicas que prestan servicios de auditoría ("Cuentas"). También crea una junta de supervisión central de la tarea de registro de auditores, la definición de los procesos y procedimientos específicos para las auditorías de cumplimiento, inspección y vigilancia de conducta y control de calidad, y exigir el cumplimiento de los mandatos específicos de la SOXS.

Las secciones son:

Sec. 101. Establecimiento; disposiciones administrativas.

Sec. 102. Registro ante la Junta.

Sec.103. Auditoria, control de calidad, y normas y reglamentos de independencia

Sec. 104. Inspecciones de firmas de contabilidad pública

Sec. 105. Investigaciones y procedimientos disciplinarios

Sec. 106. Firmas extranjeras de contabilidad pública

Sec. 107. Comisión de Supervisión de la Junta

Sec. 108. Normas de contabilidad

Sec. 109. Hallazgos

#### **SEC.101 ESTABLECIMIENTO; CLAUSULAS ADMINISTRATIVAS**

La establecerá una Junta Supervisora de Compañías de Contabilidad Pública para supervisar la auditoría de compañías públicas que estarán sujetas a la Ley de Valores y los asuntos relacionados.

Esta junta no será un ente del estado, salvo las condiciones esta junta será una corporación sin fines de lucro, ya que ningún miembro será considerado funcionario o agente del estado.

Esta Junta tiene algunos deberes como son:

- Registrará la firma de contadores públicos que preparan informes de auditoría
- Establecerá normas de auditoría, control de calidad, de éticas, independencia
- Conducirá inspecciones de firmas contables

Los miembros de la Comisión tomarán las acciones que sean necesarias a no más tardar de 270 días después de la vigencia de esta acta en que la Junta esta organizada. Además se compondrá de cinco miembros con reconocida integridad y reputación hacia los inversionistas.

En función a esto solo 2 miembros de la junta serán contadores públicos de acuerdo a la ley. “Los servicios que prestaran serán a tiempo completos y no pueden ser empleado de otra persona o estar comprometido con ninguna actividad profesional”<sup>62</sup>

La junta tendrá poder para:

- Demandar, reclamar y defender en cualquier corte
- Conducir operaciones, mantener oficinas y ejercer otros derechos sin considerar calificaciones o licencias
- Nombrar empleados, contadores, abogados que se necesiten y definirá sus deberes y fijara sus sueldos.
- Suscribirá contratos, ejecutara instrumentos para la conducciones de sus operaciones

Para los reglamentos estarán sujetos a la aprobación de la comisión.

En relación al informe de la Junta esta proporcionara un informe anual incluyendo sus estados financieros auditados a la comisión y esta dará una copia al Comité de Banca después de 30 días de la recepción de este informe por la Comisión

## **SEC 102. REGISTRO CON LA JUNTA**

“A partir de 180 días después de la determinación de la Comisión será ilegal para cualquier persona que no sea una firma contable pública registrada imprimir o participar de cualquier informe de auditoría de cualquier emisor”<sup>63</sup>

Para realizar la solicitud de registro se establecerá:

1. Formato de solicitud: Usara el formato que la junta puede prescribir por reglamento para solicitar el registro
2. Contenido de la solicitud: Esta contendrá los nombres de todos los emisores, los honorarios anuales recibidos de cada emisor, una información financiera corriente

<sup>62</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Sarbanes- OXSLEY, Informe 107-610, 24 de julio del 2002, pag. 14

<sup>63</sup> Idem., p. 16

por el año fiscal mas reciente, la declaración de políticas de control de calidad de la firma, una lista de todos los contadores asociados a la Firma que contribuyen en la preparación de los informes, información referente a acciones penales, civiles o administrativas contra la firma, además de la revelación periódica presentada por un emisor durante el año calendario, etc.

3. Consentimiento: Cada solicitud incluirá el consentimiento ejecutado por la Firma de Contabilidad Publica de cooperación y cumplimiento con otra solicitud hecha por la firma para testimoniar o producir documentos en ejercicio de la autoridad y responsabilidad, también una declaración de la firma entiende y esta de acuerdo con el requerimiento de cooperación y cumplimiento esto contribuirá a la continua efectividad del registro de la firma con la Junta.

4. Acción sobre las solicitudes: La Junta aprobara una solicitud de registro presentada a mas tardar en 45 días después de la fecha de su recepción, de acuerdo con los reglamentos, en caso de una desaprobación de una solicitud esta será tratada como una sanción disciplinaria

Cada Firma de Contabilidad Publica suministrará un informe anual a la Junta para actualizar la información contenida en su solicitud, y para proporcionar información adicional según sea necesario.

La Junta evaluará y cobrara un honorario de registro y un honorario anual a cada Firma Contable Pública registrada en montos que sean suficientes para recuperar los costos de procesamiento y revisión de las solicitudes de registro e informes anuales.

### **SEC. 103. NORMAS Y REGLAMENTOS DE AUDITORÍA, CONTROL DE CALIDAD, E INDEPENDENCIA**

La Junta establecerá incluyendo la extensión que determine sea necesaria mediante la adopción de normas propuestas por uno o varios grupos de profesionales de contadores designados en las cuales corregirá, modificara las normas de auditoria, normas de control de calidad y normas de ética a ser usadas por las firmas contables publicas registradas en la preparación y la emisión de informes de auditoria, además se establecerá regulación de los requerimientos como:

- “Incluirá normas de auditoría que adopte, requerimientos de cada Firma de Contabilidad Registrada
- Normas de control de calidad con respecto a la emisión de informes de

auditoria”<sup>64</sup>

En la autorización para la adopción de las normas la Junta establecerá:

- Cualquier parte de cualquier declaración de normas de auditoria y otras normas profesionales que determine la Junta
- Podrá modificar, suplementar, revisar, corregir, rechazar cualquier parte de la declaración

La Junta adoptara normas iniciales o transitorias siempre y cuando estas sean aprobadas por la Comisión.

Además la Junta convocará o autorizara a su personal para convocar grupos de asesores expertos para hacer recomendaciones al contenido, como también de reglas que sean necesarias par proteger a los inversionistas.

La Junta cooperará con grupo de contadores profesionales para establecer recomendaciones y efectivizar dichas normas, además que responderá a las solicitudes de los grupos de contadores profesionales y grupos de asesores designados para cualquier cambio en las normas sobre las cuales la Junta tiene autoridad.

La Junta incluirá en el informe anual los resultados de su norma estableciendo responsabilidades durante el periodo al cual se refiere el informe, añadiendo una discusión del trabajo con cualquier grupo de contadores profesionales.

#### **SEC. 104. INSPECCIONES DE FIRMAS DE CONTABILIDAD PÚBLICA REGISTRADA**

La Junta conducirá un programa de inspecciones continuas para evaluar el grado de cumplimiento por cada Firma Contable Pública Registrada y las personas asociadas con ella, con esta Acta, los reglamentos de la Junta, los reglamentos de la Comisión, o normas profesionales, en conexión con la ejecución de auditorías, emisión de informes de auditoría y asuntos relacionados involucrando a los emisores.

**FRECUENCIA DE INSPECCIÓN.-** Las inspecciones requeridas por esta sección serán conducidas:

<sup>64</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Op. Cit. p.19

- Anualmente con respecto a cada firma contable pública registrada que proporcione regularmente informes de auditoría para más de 100 emisores;
- No con una menor frecuencia de una vez cada tres años respecto a cada firma de contabilidad pública registrada que regularmente proporcione informes de auditoría para 100 o menos de 100 emisores

**AJUSTES A LAS PROGRAMACIONES.**- La Junta puede, por reglamento ajustar las programaciones de inspección señaladas bajo el párrafo (1) si encuentra que diferentes programaciones de inspección son consistentes con los propósitos de esta Acta, el interés público y la protección de los inversionistas. La Junta puede conducir inspecciones especiales a solicitud de la Comisión o por propia iniciativa.

La Junta establecerá procedimientos en cada inspección que incluirá:

- La identificación de cualquier acto o práctica para actuar por la firma contable pública registrada, o cualquier persona que se considere una violación a esta acta
- Reportara cualquier acto u omisión a la Comisión y a cada autoridad
- Empezara una investigación formal y tomara acciones disciplinarias respecto a cualquier violación

Al conducir una inspección de una firma de contabilidad pública registrada la Junta:

- Inspeccionará y revisará compromisos de auditoria y revisión de la Firma llevados a cabo en varias oficinas y por varias personas
- Evaluara la suficiencia del sistema de control de calidad de la firma, la documentación y la comunicación de la firma
- Evaluara otras pruebas de auditoria, supervisión y procedimientos de control de calidad que sean necesarios.

Los reglamentos de la Junta pueden requerir la retención por firmas contables públicas registradas para propósitos de inspección de registros cuya retención no sea requerida.

La Junta proporcionara un procedimiento para la revisión de respuesta de un informe borrador de inspección por la firma de contabilidad pública bajo inspección.

Por lo que la Junta tomara las acciones según sea necesario pero debidamente redactado para proteger la información.

El informe escrito de los hallazgos de la Junta por cada inspección será:

- Transmitido a la Comisión y a cada autoridad reguladora acompañado por una carta, y de una carta de respuesta de la firma
- Puesta a disposición del público para la protección de la confidencialidad y propiedad de la información que la Junta puede determinar sea apropiado

Para la revisión interina de la comisión se hace referencia de los asuntos revisables en la que la firma de contabilidad pública registrada puede pedir revisión por la comisión de acuerdo con los reglamentos de la comisión si la firma:

- Ha proporcionado a la Junta una respuesta de acuerdo a los reglamentos emitidos por la Junta en función a asuntos particulares en un informe borrados de inspección
- Esta en desacuerdo con la determinación de la Junta que la critica o defectos en un informe de inspección no han sido manejados para la satisfacción de la Junta dentro de los 12 meses de la fecha del informe de inspección

Cualquier decisión de la Comisión respecto a la revisión no será revisable o considerada para propósitos de esta sección. Esta revisión puede ser calificada durante los 30 días siguiendo la fecha del evento que origino la revisión.

#### **SEC. 105. INVESTIGACIONES Y PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS**

“La Junta establecerá por reglamento los procedimientos razonables para la investigación y medidas disciplinarias de las firmas.”<sup>65</sup>

1. Autoridad: La Junta puede conducir una investigación para actuar con respecto a procedimientos o en caso de alguna violación

2. Testimonio y producción del documento: La Junta puede realizar:

- Requerir el testimonio de la firma respecto a cualquier asunto
- Requerir la producción de papeles de trabajo, además de inspeccionar los libros y registros
- Solicitar el testimonio de otra persona y la producción de otro documento en sus posesión

<sup>65</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Op. Cit. p.25

- Proporcionar procedimientos para requerir el testimonio de cualquier persona o documento

Si una forma de contabilidad se rehúsa a testificar, producir documentos, cooperar la Junta puede:

- Suspender a la persona asociada a la firma
- Suspender o revocar el registro de la firma
- Invocar otras acciones menores según sea el caso

La Junta notificara a la Comisión cualquier investigación pendiente que involucre violación de leyes, como puede referir una investigación a la Comisión o a cualquier órgano regulador

Todos los documentos e informes serán confidenciales como una materia evidencial

Los reglamentos de la Junta deben ser disciplinadas en la que la Junta hará cargos específicos y notificará para defenderse por los cargos expuestos

Las audiencias no serán públicas salvo considere la Junta, por lo mismo en caso de imponer una sanción la Junta lo hará mediante una declaración. En caso de sanciones la Junta se establecerá con la suspensión temporal o revocación del registro, una limitación de las actividades, una sanción penal o civil monetaria, etc.

También se establecerá sanciones a la supervisión cuando la Firma ha fallado en supervisar a una persona por los reglamentos en función a las normas de auditoría

Será ilegal para cualquier persona cuando esta este suspendida estar asociada con una Firma de Contabilidad, o estar asociada con un emisor

#### **SEC. 106. FIRMAS EXTRANJERAS DE CONTABILIDAD PÚBLICA**

Cualquier firma extranjera de contabilidad que prepare o suministre un informe de auditoría respecto a cualquier usuario estará sujeta a esta acta y a los reglamentos de esta acta como también a la Comisión.

La Junta puede determinar que una Firma extranjera de contabilidad que no emite informes de auditoría juega un rol en la preparación de los informes es necesario para la protección de los inversionistas y del registro

Si una Firma de Contabilidad emite una opinión o presta servicios importantes sobre las cuales una forma de contabilidad se basa en emitir todo o parte de un informe de auditoría esta firma será considerada. Una Firma de Contabilidad pública que confía en la opinión de una forma extranjera de contabilidad será considerada



- Haber consentido suministrar papeles de trabajo de auditoría en respuesta a una solicitud de producción por la Junta o la Comisión
- Por haber asegurado el consentimiento de esa firma como una condición de confianza sobre la opinión de esa Firma Extranjera de Contabilidad Pública

La Comisión y la Junta sujeta a la aprobación de la Comisión por reglamento, regulación u orden y según la Comisión lo determine necesario o apropiado por el interés público o para la protección de los inversionistas puede exceptuar incondicionalmente o sobre términos y condiciones específicos a cualquier firma de contabilidad pública extranjera o cualquier clase de tales firmas emitidas bajo esta acta. “Para efectos de esta sección el término Firma Extranjera de Contabilidad Pública significa una forma de contabilidad pública que esta organizada y opera bajo las leyes de un gobierno extranjero o una subdivisión política de el”<sup>66</sup>

#### **SEC. 107 COMISIÓN DE SUPERVISIÓN DE LA JUNTA.**

La Comisión tendrá autoridad de supervisión sobre la Junta, los reglamentos se establecen con una aprobación previa, como se dará un criterio a dicha aprobación para la protección de los inversionistas.

La Junta notificará prontamente a la Comisión de cualquier sanción final sobre una Firma o sobre cualquier persona de acuerdo al reglamento, para esto de deberá revisar dichas sanciones como si la Junta fuera una entidad auto reguladora y la Comisión una agencia reguladora apropiada para la organización

La Comisión por reglamento puede revelar a la Junta de cualquier responsabilidad para obligar el cumplimiento con cualquier clausula de esta acta, como también puede censurar o establecer limitaciones sobre las actividades o funciones de la Junta si la Comisión encuentra en el registro después de aviso y oportunidad para una audiencia.

La Comisión puede censurar a los miembros de la Junta por:

- Haber violado voluntariamente alguna clausula
- Abuso de autoridad
- Ha fallado sin justificación por alguna clausula

<sup>66</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Op. Cit. p.34

## **TITULO II- INDEPENDENCIA DEL AUDITOR**

Título II consta de nueve secciones y establece normas para la independencia del auditor externo, para limitar los conflictos de interés. Asimismo se refiere a los requisitos de aprobación de nuevos auditores, rotación de los socios de auditoría, el auditor y los requisitos de presentación de informes. Asimismo, se restringe una sociedad de auditoría no proporciona servicios de auditoría (por ejemplo, consultoría) para los mismos clientes.

Las secciones son:

Sec. 201. Servicios fuera del alcance de la práctica de los auditores

Sec. 202. Requisitos pre-aprobatorios

Sec. 203. Rotación del socio de auditoria

Sec. 204. Informes del auditor al comité de auditoria

Sec. 205. Modificaciones acordadas

Sec. 206. Conflictos de interés

Sec.207. Estudio de la rotación obligatoria de las firmas de contadores públicos registrados

Sec.208. Autoridad de la Comisión

Sec.209. Consideraciones por las autoridades reguladoras Estatales apropiadas

### **SEC. 201 SERVICIOS FUERA DEL ALCANCE DE LA PRÁCTICA DE LOS AUDITORES**

Será ilegal para una firma de contabilidad pública registrada (y cualquier persona asociada a esa firma, en la extensión determinada apropiada por la Comisión) que efectúa para un emisor una auditoria requerida por este título o los reglamentos de la Comisión bajo este título o, empezando 180 días después de la fecha del comienzo de las operaciones de la Junta Supervisora de Contabilidad de la Compañía Pública establecida bajo la sección 101 del Sarbanes – Oxley Act. del 2002 (referida en esta sección como “la Junta”), los reglamentos de la Junta, proporcionar a ese emisor, contemporáneamente con la auditoria, cualquier servicio que no es de auditoría incluyendo servicios de:

- Teneduría de libros y otros servicios relacionados a los registros contables o estados financieros del cliente de auditoría;
- Diseño e implementación de sistemas de información financiera;

- Tasación o valuación de servicios, opiniones imparciales, o contribución en informes;
- Servicios actuariales,
- Servicios tercerizados de auditoría interna;
- Funciones de gerencia o Recursos Humanos;
- Corredor o negociante, asesor de inversiones o servicios de banca de inversión;
- Servicios legales y servicios de peritos no relacionados a la auditoría
- Cualquier otro servicio que la Junta determine por regulación inadmisibles.

Una firma de contabilidad pública registrada puede comprometerse en cualquier servicio que no sea de auditoría, sólo si la actividad es aprobada por adelantado por el Comité de Auditoría del emisor

La Junta puede, sobre una base de caso por caso, exceptuar a cualquier persona, emisor, firma de contabilidad pública, o transacción de la prohibición sobre la cláusula de servicios del Acta de Intercambio de Valores de 1934 (según lo agregado por esta sección) en la extensión que tal excepción sea necesaria o apropiada en el interés público

Además que sea consistente con la protección de los inversionistas, y sujeta a revisión por la Comisión de la misma manera que los reglamentos de la Junta bajo la sección 107

## **SEC. 202 REQUISITOS DE PREVIA APROBACIÓN**

Todos los servicios de auditoría (que pueden involucrar cartas de conformidad en conexión con la suscripción de valores o auditorías estatutarias requeridas por compañías de seguros para propósitos de leyes estatales) y servicios que no son de auditoría, proporcionados a un emisor por el auditor del emisor serán previamente aprobados por el Comité de Auditoría del emisor. El requerimiento de previa aprobación bajo el sub-párrafo (A) es desistido respecto a la cláusula de servicios que no son de auditoría para un emisor, si:

- El monto agregado de todos los servicios que no son de auditoría proporcionados al emisor constituye no más del 5 por ciento del monto total de ingresos pagados por el emisor a su auditor durante el año fiscal en el cual

los servicios que no son de auditoría son proporcionados;

- Tales servicios no fueron reconocidos por el emisor a la fecha del compromiso como que no son servicios de auditoría
- Tales servicios son prontamente llevados a la atención del Comité de Auditoría del emisor y aprobados antes de la terminación de la auditoría por el Comité de Auditoría o por uno o más miembros del Comité de Auditoría quienes son miembros de la junta de directores a quienes el Comité de Auditoría ha delegado autoridad para conceder tales aprobaciones

“La aprobación por un Comité de Auditoría de un emisor bajo esta sub-sección de un servicio que no es de auditoría a ser efectuado por el auditor del emisor será revelada a los inversionistas en informes periódicos”<sup>67</sup>

El Comité de Auditoría de un emisor puede delegar a uno o más miembros designados del Comité de Auditoría que sean directores independientes de la junta de directores, la autoridad para conceder las previas aprobaciones requeridas por esta sub-sección. Las decisiones de cualquier miembro a quien se ha delegado autoridad bajo este párrafo para pre aprobar una actividad bajo esta sub sección serán presentadas al Comité de Auditoría en pleno en cada una de sus reuniones programadas.

Al llevar a cabo sus deberes bajo, el Comité de Auditoría de un emisor aprueba un servicio de auditoría dentro del alcance del compromiso del auditor, tal servicio de auditoría será considerado que ha sido pre aprobado para propósito de esta sub-sección.”.

### **SEC. 203 ROTACIÓN DEL SOCIO DE AUDITORÍA**

Será ilegal para una firma de contabilidad pública registrada proporcionar servicios de auditoría a un emisor si el socio que conduce (o coordina la auditoría) que tiene la responsabilidad por la auditoría, o el socio responsable de la auditoría para revisar la auditoría, ha efectuado servicios de auditoría para ese emisor en cada uno de los 5 años fiscales anteriores de ese emisor.”.

---

<sup>67</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Op. Cit. p.48

## **SEC. 204 INFORMES DEL AUDITOR A LOS COMITÉS DE AUDITORÍA**

Cada firma de contabilidad pública registrada que efectúa para un emisor una auditoría requerida por este título informará oportunamente al Comité de Auditoría del emisor:

1. Todas las políticas y prácticas contables críticas a ser usadas;
2. Todos los tratamientos alternativos de información financiera dentro de principios de contabilidad generalmente aceptados que hayan sido discutidos con los ejecutivos de la gerencia del emisor, ramificaciones del uso de las revelaciones y tratamientos alternativos, y el tratamiento preferido por la firma de contabilidad pública registrada

Otro material de comunicaciones escritas entre la firma de contabilidad pública registrada y la gerencia del emisor, tal como cualquier carta de gerencia o programa de diferencias no ajustadas.

## **SEC. 205 MODIFICACIONES.**

**COMITÉ DE AUDITORÍA.**- El término “Comité de Auditoría”<sup>68</sup> significa:

- A. Un comité (u organismo equivalente) establecido por y entre la junta de directores de un emisor para el propósito de supervisar los procesos de informe contable y financiero del emisor y las auditorías de los estados financieros del emisor;
- B. Si no existe tal comité con respecto a un emisor, la junta de directores en pleno del emisor

**FIRMA DE CONTABILIDAD PÚBLICA REGISTRADA.**- El término “firma de contabilidad pública registrada” tiene el mismo significado que en la sección 2 del Sarbanes Oxley Act del 2002.”.

**REQUERIMIENTOS DEL AUDITOR.**-

- Borrando en cada lugar en el que aparezca el término “un contador público independiente” e insertando “una firma de contabilidad pública registrada”
- Borrando en cada lugar en el que aparezca el término “el contador público independiente” e insertando “la firma de contabilidad pública registrada”;

---

<sup>68</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE EE.UU, Op. Cit. p.48

- En la sub-sección (c) borrando “ningún contador público independiente” e insertando “ninguna firma de contabilidad pública registrada”
- En la sub-sección (b):
- Borrando el término “el contador” e insertando “la firma;
- Borrando “el informe del contador” e insertando “el informe de la firma”.
- Borrando en cada lugar en el que aparece el término “contadores públicos independientes” e insertando “una firma de contadores públicos registrados”

Las sub-secciones (c) e (i) borrando en cada lugar en el que aparece el término “un contador público independiente” e insertando “una firma de contabilidad pública registrada”.

### **TITULO III- RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA**

Título III se compone de ocho secciones y los mandatos que los directivos asuman la responsabilidad individual por la exactitud y la exhaustividad de los informes financieros corporativos. Se define la interacción de los auditores externos y los Comités de Auditoría corporativa, y especifica la responsabilidad de los funcionarios de la empresa por la exactitud y validez de los informes financieros corporativos.

Enumera los límites específicos de las conductas de los funcionarios de la empresa y describe decomisos específicos de los beneficios y sanciones civiles por incumplimiento.

Las secciones son:

Sec. 301. Comité de la compañía de auditoría pública

Sec. 302. Responsabilidad de la compañía por los informes financieros

Sec. 303. Influencia impropia sobre la conducción de auditorias

Sec. 304. Confiscación de ciertos bonos y ganancias

Sec. 305. Excepciones y penalidades del funcionario y director

Sec.306. Negociaciones internas durante los periodos censura “blackout” del fondo

Sec. 307. Reglamentos de la responsabilidad profesional de los abogados

Sec. 308. Fondos razonables para inversionistas

### **TITULO IV- REVELACIONES FINANCIERAS MÁS AMPLIAS**

Título IV consta de nueve secciones. En él se describe mejor los requisitos de información para las transacciones financieras, incluidas las de orden con las

operaciones de balance, las cifras pro-forma y transacciones de stock de los funcionarios de las empresas.

Se requiere controles internos para garantizar la exactitud de los informes financieros y las revelaciones, y los mandatos de las auditorías y los informes sobre los controles. También exige que se informe oportunamente de los cambios importantes en la situación financiera y específica comentarios reforzada por la SEC o sus agentes de los informes de las empresas.

Las secciones son:

Sec. 401. Revelaciones en informes periódicos

Sec. 402. Cláusulas de conflictos de interés

Sec. 403. Revelaciones de transacciones que involucran a la gerencia y accionistas principales

Sec. 404. Evaluación de la gerencia de los controles internos

Sec. 405. Excepciones

Sec. 406. Código de ética para los funcionarios financieros sénior

Sec. 407. Revelación del perito financiero del comité de auditoría

Sec. 408. Revisión de las revelaciones periódicas por los emisores

Sec. 409. Tiempo real de las revelaciones del emisor

#### **SEC. 404 EVALUACIÓN DE LA GERENCIA DE LOS CONTROLES INTERNOS**

“La Comisión prescribirá regulaciones requiriendo que cada informe anual requerido por la sección de reportes periódicos del Acta de Intercambio de Valores de 1934 (15 U.S.C. 78m ó 78o (d)) contenga un informe de control interno, el cual.”<sup>69</sup>

- Determinará la responsabilidad de la gerencia por establecer y mantener una estructura adecuada de control interno y los procedimientos para información financiera
- Contendrá una evaluación, al final del año fiscal más reciente del emisor, de la estructura de control interno y los procedimientos del emisor para información financiera.

<sup>69</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Op. Cit. p.74

Con respecto a la evaluación del control interno requerido por la sub sección (a), cada firma de contabilidad pública registrada que prepara o emite el informe de auditoría para el emisor testificará, e informará sobre la evaluación hecha por la gerencia del emisor. Una testificación bajo esta sub-sección será hecha de acuerdo con las normas para compromisos de testificación emitidas o adoptadas por la Junta. La testificación no estará sujeta a un compromiso separado.

Ejemplo:

Un fabricante de palos de golf operaba un gran almacén donde había miles de palos listos para ser embarcados. El almacenista conservaba registros detallados de inventarios perpetuos. Sobrevino una escasez de palos a causa del robo cometido por otro empleado que sin autorización había conseguido la llave de la bodega. El almacenista descubrió la discrepancia entre los palos en existencia y las cantidades que aparecían en los registros. Por temor a que lo acusaran de negligencia, cambió los registros para que coincidieran con las cantidades disponibles. Los robos continuaron y hubo grandes pérdidas antes de que se descubrieran los faltantes.

Si los registros del inventario hubieran estado en manos de alguien no responsable de la custodia física de la mercadería, o habría habido un incentivo para falsificar los registros y ocultar los faltantes.

#### **SEC 406 CÓDIGO DE ÉTICAS PARA FUNCIONARIOS FINANCIEROS SENIOR**

“La Comisión emitirá regulaciones para requerir a cada emisor junto con los informes periódicos requeridos de acuerdo a la sección (a) ó 15(d) del Acta de Intercambio de Valores de 1934, revelar si el emisor ha adoptado o no un código de éticas para funcionarios financieros sénior”<sup>70</sup>, y si no la ha hecho la razón de ello, aplicable a su funcionario financiero principal y contralor ó funcionario contable principal, o personas que efectúan funciones similares

La Comisión revisará sus regulaciones concernientes a asuntos que requieren pronta revelación en el Formulario 8-K (o cualquier sucesor) para requerir la inmediata revelación, a través de la presentación de tal Formulario, diseminación por internet o

---

<sup>70</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE LOS ESTADOS UNIDOS, Op. Cit. p.75



por otros medios electrónicos, por el emisor de cualquier cambio o desistimiento del código de éticas por los funcionarios financieros sénior.

En esta sección, el término “código de éticas”<sup>71</sup> significa las normas que son razonablemente necesarias para promover:

- La conducta honesta y ética, incluyendo el manejo ético de conflictos de interés actuales o aparentes entre relaciones personales y profesionales;
- Total, razonable, exacta, oportuna, y entendible revelación en los informes periódicos requeridos a ser presentados por el emisor
- Cumplimiento con las regulaciones y reglamentaciones gubernamentales aplicables

La Comisión:

- Propondrá regulaciones para implementar esta sección a no más tardar de 90 días de la fecha de entrada en vigencia de esta Acta

Emitirá regulaciones finales para implementar esta sección a no más tardar de 180 días después de la fecha de entrada en vigencia.

## **TITULO V- CONFLICTOS DE INTERÉS DEL ANALISTA**

Título V, consta de una sola sección, que incluye medidas destinadas a ayudar a restaurar la confianza de los inversores en los informes de los analistas de valores.

En él se definen los códigos de conducta para los analistas de valores y requiere la revelación de conflictos de interés cognoscible.

La sección es:

Sec. 501. Tratamiento de los analistas de valores para asociaciones de valores registradas y bolsas de valores nacionales

## **TITULO VI- RECURSOS Y AUTORIDAD DE LA COMISIÓN**

Título VI consta de cuatro secciones y se definen las prácticas para restaurar la confianza de los inversores en los analistas de valores.

También define la autoridad de la SEC a la censura o la barra de títulos de los profesionales de la práctica y define las condiciones bajo las cuales una persona puede ser impedida de ejercer como un agente, asesor o distribuidor.

Las secciones son:

---

<sup>71</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE EE.UU, Op Cit., p.76

Sec. 601. Autorización de asignaciones

Sec. 602. Apariencia y práctica ante la Comisión

Sec. 603. Autoridad de la Corte Federal para imponer sanciones (penny stock bars)

Sec.604. Calificaciones de personas asociadas a corredores y negociadores

### **TITULO VII- ESTUDIOS E INFORMES**

El Título VII se compone de cinco secciones y requiere la Contraloría General y la SEC para llevar a cabo diversos estudios e informe de sus conclusiones.

Estudios e informes incluyen los efectos de la consolidación de empresas de contabilidad pública, el papel de las agencias de calificación crediticia en el funcionamiento de los mercados de valores, títulos de violaciones y medidas de ejecución, y si los bancos de inversión la asistencia de Enron, Global Crossing y otros, para manipular las ganancias y confundiendo realidad financiera condiciones.

Las secciones son:

Sec. 701 Estudio e informe GEAO sobre consolidación de firmas de contabilidad pública.

Sec. 702. Estudio e informe de la Comisión referente a las agencias de evaluación de créditos

Sec. 703. Estudio e informe sobre infractores e infracciones

Sec. 704. Estudio de acciones vigentes

Sec. 705. Estudio de bancos de inversión

### **TITULO VIII - RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA POR FRAUDE**

#### **PENAL**

El Título VIII consta de siete secciones y es también conocida como la "Organización y de la Ley Penal contra el Fraude de 2002".<sup>72</sup>

En él se describen las sanciones penales específicas para la manipulación, destrucción o alteración de registros financieros o de otro tipo de interferencia con las investigaciones, mientras que proporciona cierta protección para los denunciantes.

Las secciones son:

Sec. 801. Subtitulo

---

<sup>72</sup> CAMARA DE REPRESENTANTES DE EE.UU, Op. Cit. p.84

Sec. 802. Responsabilidad penal por alteración de documentos

Sec. 803. Deudas no deducibles si fueron incurridas con violación de las leyes de fraude de valores

Sec. 804. Estatuto de limitaciones por fraude de valores

Sec. 805. Revisión de las Pautas de sentencia Federal por obstrucción de la justicia y fraude penal

Sec. 806. Protección para empleados de compañías públicas registradas que indican evidencia de fraude

Sec.807. Sentencias para accionistas defraudadores de compañías públicas registradas

**SEC. 802 SANCIONES PENALES POR ALTERAR DOCUMENTOS.**

**“1519. Destrucción, alteración, o falsificación de registros en investigaciones Federales y quiebra.** “quien a sabiendas altera, destruye, mutila, esconde, cubre, falsifica o haga un asiento falso en cualquier registro, documento, u objeto tangible con la intención de impedir, obstruir, o influenciar la investigación o la apropiada administración de algún asunto dentro de la jurisdicción de cualquier departamento o agencia de los Estados Unidos o cualquier caso presentado bajo el título 11, o en relación, o en contemplación de cualquier asunto o caso será multado bajo este título, encarcelado por no más de 20 años, o ambos.

**“1520. Destrucción de registros auditados de la compañía.** Cualquier contador que conduce una auditoría de un emisor de valores al cual se aplica la sección 10A (a) del Acta de intercambio de Valores de 1934 (15 U.S.C. 78j-1(a)) mantendrá todos los papeles de trabajo de auditoría o revisión por un período de cinco años desde el fin del período fiscal en el cual la auditoría o revisión fue concluida.

La Comisión de Intercambio de Valores promulgará, dentro de 180 días, después de apropiada notificación y una oportunidad para comentar, los reglamentos y regulaciones, que sean razonablemente necesarios, referentes a la retención de registros relevantes tales como papeles de trabajo, documentos que forman la base de una auditoría o revisión, memorandos, correspondencia, comunicaciones, otros documentos, y registros (incluyendo registros electrónicos) los cuales son creados, enviados o recibidos en conexión con una auditoría o revisión y contiene

conclusiones, opiniones, análisis, o datos financieros referentes a la auditoría o revisión, que es efectuada por un contador que efectúa una auditoría de un emisor de valores al cual se aplica la sección 10A(a) del Acta de Intercambio de Valores de 1934 (15 U.S.C. 78j-1(a)). La Comisión puede, de vez en cuando, modificar o suplementar los reglamentos o regulaciones que se requieran promulgar bajo esta sección, después de adecuada notificación y una oportunidad para comentar, a fin de asegurar que tales reglamentos y regulaciones concuerdan adecuadamente con los propósitos de esta sección.

Quienquiera que con conocimiento y voluntariamente viole la sub sección (a)(1), de cualquier reglamento o regulación promulgada por la Comisión de Intercambio de Valores bajo la sub-sección (a)(2), será multado bajo este título, puesto en prisión por no más de diez años, o ambos.

Nada en esta sección será considerado para disminuir o relevar a una persona de un deber ú obligación impuestos por la ley Federal o Estatal o regulación para mantener, o refrenar la destrucción de cualquier documento.”.

## **TITULO IX- RESPONSABILIDAD PENAL DE EMPLEADOS**

Título IX consta de dos secciones. Esta sección también se llama el "White Collar Crime Penalty Enhancement Act de 2002."

Esta sección aumenta las sanciones penales relacionados con delitos de cuello blanco y conspiraciones. Se recomienda directrices más fuerte condena y, concretamente, añade la falta de certificar los informes financieros corporativos como una ofensa criminal.

Las secciones son:

Sec. 901. Subtítulo

Sec. 902. Intentos y conspiraciones para cometer fraude

Sec. 903. Responsabilidad penal por fraude postal y cablegráfico

Sec. 904. Responsabilidad penal por violaciones al **Employee Retirement Income Security Act de 1974**

Sec. 905. Modificación de las guías de sentencia referentes a ciertos delitos de empleados

Sec. 906. Responsabilidad de la compañía por los informes financieros

**TITULO X- DECLARACIONES JURADAS DE IMPUESTOS DE LA  
COMPAÑÍA**

El Título X se compone de una sección. En la sección 1001 que el Director Ejecutivo debe firmar la declaración de impuestos de la empresa.

La sección es:

Sec. 1001. Opinión del Senado sobre la firma de las declaraciones juradas de la compañía por funcionarios ejecutivos de la empresa

**TITULO XI RESPONSABILIDAD DE FRAUDE DE LA  
COMPAÑÍA**

Título XI consta de siete secciones. Sección 1101 recomienda un nombre para este título como "Ley de Responsabilidad Corporativa de Fraude de 2002".

Identifica el fraude empresarial y manipulación de los registros como delitos penales y se une a los delitos a sanciones específicas.

Asimismo, revisa las pautas de sentencia y refuerza sus sanciones.

Esto permite a la SEC el recurso a congelar temporalmente las transacciones o los pagos que han sido considerados "grandes" o "inusual".

Las secciones son:

Sec. 1101. Subtitulo

Sec. 1102. Manipulación de un registro para impedir un procedimiento Oficial

Sec. 1103. Bloqueo temporal de autorización por la Comisión Valores y Cambio

Sec. 1104. Modificación a las Guías de Sentencia Temporal

Sec. 1105. Autoridad de la Comisión para prohibir a las personas prestar servicios como funcionarios o directores

Sec. 1106. Responsabilidad penal bajo el Acta del SEC de 1934

Sec. 1107. Represalias contra los informantes

**SEC. 1102. MANIPULACIÓN DE UN REGISTRO PARA IMPEDIR UN  
PROCEDIMIENTO OFICIAL.**

Quienquiera que corruptamente -

1. Altere, destruya, mutile o esconda un registro , documento, o intente hacerlo, con la intención de perjudicar la integridad o disponibilidad del documento para uso de un procedimiento oficial

Obstruya, influencie, o impida un procedimiento oficial, o intente hacerlo, será multado bajo este título o puesto en prisión por no más de 20 años o ambos.”.

### 1.9.7 VENTAJAS DE APLICAR SOXS

- La aplicación de SOXS afecta directamente a controles financieros internos ya sean automatizados y manuales, dependiendo de la interpretación y regulaciones subsecuentes. (Artículos 302, 404 y 409)
- Controles generales (backup, DRP, seguridad)
- Controles de aplicación (ERP, finanzas, etc.)
- Confirma los informes financieros de la empresa, atestiguando su exactitud
- Asegura que estén establecidos y se mantengan controles internos efectivos.
- Permite que se auditen a los controles dentro del periodo de 90 días previo al informe.
- Informa de cualquier deficiencia en los controles internos.
- Informa de cualquier cambio en los controles internos.
- Soxs nos brinda la oportunidad de disponer la información financiera en tiempo real (Artículo 409)
- “Cada empresa informando bajo los Artículos 13(a) o 15(d) divulgará al público, en un lenguaje claro y **sobre una base inmediata y actual**, cualquier información adicional concerniente a cambios materiales en la condición financiera u operativa de la empresa, la cual puede incluir información sobre tendencias, información cualitativa así como también presentaciones gráficas, según lo determine la Comisión, sea necesario o útil para la protección de los inversores y en el interés público.

### 1.9.8 CUMPLIMIENTO DE LA LEY SOXS

El cumplimiento de estas disposiciones ha requerido de grandes inversiones. Adicionalmente, estos proyectos han demandado el suficiente nivel de detalle y la participación de expertos en temas de control interno. En muchos casos, los proyectos de cumplimiento de la ley fueron subestimados y actualmente se encuentran en un proceso de evolución. Sin importar el tamaño de su empresa, le ayudamos en el cumplimiento de la Ley SOXS a través de los siguientes servicios:

- Diagnóstico de los procesos o iniciativas de cumplimiento existentes
- Diseño, implantación y/o administración del proceso actual de cumplimiento
- Evaluación del diseño y efectividad operativa del sistema de control interno
- Documentación de procesos de negocio y controles internos relacionados
- Documentación de procesos y controles de Tecnología Informática
- Documentación de procesos relacionados con el Ambiente de Control
- Evaluación de riesgos
- Administración del cambio
- Desarrollo de políticas y procedimientos
- Mejoras de procesos y controles

## **1.9.9 LA LEY SOXS EN EL ECUADOR**

### **1.9.9.1 ANTECEDENTES**

La ley Sarbanés - Oxsley se difundió en el Ecuador ya que se quería resaltar los beneficios para mejorar el gobierno corporativo y la estructura del control interno, de esta manera se procuraba reducir el riesgo y evitar el fraude y la corrupción dentro de las organizaciones ecuatorianas.

“Se lo realiza para fomentar la inversión extranjera y el crecimiento económico del país, esta ley no se trata de una regulación aislada, al contrario lo que se busca es la praxis de códigos del buen gobierno y la autorregulación del control interno como sistema.”<sup>73</sup>

Su aplicabilidad no es cuestión solamente de empresas multinacionales que operan en el país y que cotizan en bolsa, sino que los requerimientos han sido analizados y adoptados por los dos grandes órganos de control como son: la Superintendencia de Bancos y la Superintendencia de Compañías

Sus beneficios se traducen en la economicidad de los recursos de la empresa, esto son traducidos en la reducción del riesgo y el incremento de la productividad como un factor relevante para atraer inversión.

---

<sup>73</sup> CHIMBO PEÑAFIEL, Ana del Rocío, *La ley Sarbanes-Oxsley su impacto y aplicabilidad en el Ecuador*, Universidad Politécnica Salesiana, Quito-Ecuador, Junio 2005, pag. 2

### 1.9.9.2 IMPACTO DE LA LEY EN LA ADMINISTRACIÓN

Esta ley se estableció para buscar la calidad de la gestión administrativa y financiera que involucra algunos aspectos como:

1. Reducir la complejidad:

“Lo que quiere decir que se debe reducir deficiencias, inconsistencias de la estructura administrativa con el fin de mejorar la calidad de la información, reducción del riesgo y el reforzamiento de la efectividad organizacional a través de:

- Crecimiento corporativo y organizacional
- Descentralización de la estructura organizacional<sup>74</sup>

2. Incrementar la calidad integral:

Esto da lugar a mejorar la calidad del gobierno corporativo, sistema de control interno, reportes financieros y revelaciones en la que las compañías deben entregar información transparente, oportuna, segura y confiable

3. Crear principios corporativos:

Las compañías deben crear principios corporativos que faciliten el cumplimiento de las disposiciones, a través del seguimiento de modelos establecidos por parte de empresas ecuatorianas

Para lo cual se describen cuatro categorías:

I. Liderazgo, compromiso y esfuerzo para conducir todos los recursos a la consecución de los objetivos, bajo este postulado están:

- Impulsar actividades dentro de una doctrina ética
- Respetar leyes nacionales y sociales

---

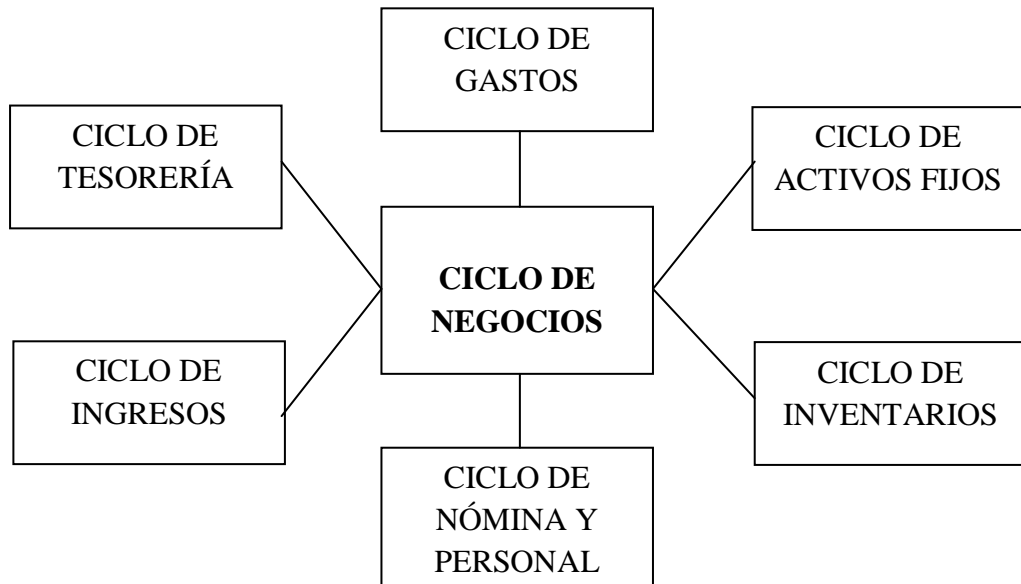
<sup>74</sup> CHIMBO PEÑAFIEL, Ana del Rocío, Op. Cit. p.112



- No utilizar la información adquirida en el trabajo para el lucro personal

- II. Eficientes procesos de negocios a través de la utilización de avances tecnológicos para dar información confiable y asegurar la integridad de los procesos
- III. Reconocimiento por parte de los accionistas la exactitud de los informes financieros a través de:
- IV. Adoptar cambios para mejorar la organización

### 1.9.9.3. CICLO DE NEGOCIOS



### 1. Ciclo de gastos

Agrupar las transacciones realizadas por las cuentas de gastos operacionales, gastos acumulados, gastos anticipados y cuentas por pagar o desembolsos como son el pago de servicios básicos

<b>OBJETIVOS DE CONTROL</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Ordenes de compra aprobados	La gerencia debe aprobar las ordenes de compra, esto refleja en que se esta comprando los artículos correctos en cantidad, precio, proveedores, etc.
Ordenes de compra se registran correctamente	Se lo realiza a través de personas independientes, ya que estos deben comprobar la información de las ordenes con las facturas del proveedor

### 2. Ciclo de activos fijos

Comprende las cuentas de costo de activos fijos y la cuenta de gasto depreciación.

<b>OBJETIVOS DE CONTROL</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Las compras registradas representan activos fijos adquiridos por la organización	Se debe realizar periódicamente tomas físicas de los activos fijos y realizar conciliaciones con los resultados

### 3. Ciclo de inventarios

Esta incluye las cuentas de inventarios como mercaderías, materia prima, producción en proceso, artículos terminados, costo de venta.

<b>OBJETIVOS DE CONTROL</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Control de inventarios a través del kardex	Establecer necesidades previas Aplicar un sistema adecuado Revisión y control de materiales Control estricto de existencias

#### 4. Ciclo de nómina

Se la realiza porque en la legislación ecuatoriana, estos se encuentran amparados bajo algunas leyes como son por el Código de trabajo, leyes laborales, etc.

<b>OBJETIVOS DE CONTROL</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Se ingresa al sistema de nómina todos los nuevos empleados	Los gerentes de cada departamento deben revisar periódicamente los listados de empleados actuales y avisar cualquier novedad que se encuentre

#### 5. Ciclo de ingresos

Incluye las cuentas de ventas, cuentas por cobrar

<b>OBJETIVOS DE CONTROL</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>
Las ordenes de venta son aprobadas por la gerencia en cuanto a precios y condiciones de venta	Se debe definir en los manuales organizacionales que tiene la empresa, los montos de venta que deben ser aprobados

## 6. Ciclo de tesorería

Aquí están las cuentas de documentos por pagar, deuda a largo plazo, inversiones, gastos e intereses.

OBJETIVOS DE CONTROL	ACTIVIDADES DE CONTROL
Los prestamos se pagan de acuerdo a las condiciones de los mismos	La gerencia debe definir en los manuales los montos de venta que deben ser aprobados para realizar la cancelación dentro de los plazos establecidos

### 1.9.9.4 ADOPCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

“Se presenta un extracto del Código de Ética de un contador autorizado emitido por el IICE (Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador) y la Federación Nacional de Contadores del Ecuador la cual tiene siete postulados:”<sup>75</sup>

#### 1. Integridad

El contador autorizado debe ser recto, honesto, sincero al realizar el trabajo profesional a las organizaciones

#### 2. Objetividad

Debe ser imparcial y no debe permitir que el prejuicio contrarreste su objetividad.

#### 3. Independencia

Un contador debe ser libre respecto a cualquier interés

#### 4. Confidencialidad

Debe respetar la confidencialidad de la información que obtenga en el desarrollo de su trabajo

#### 5. Normas técnicas

Un contador debe efectuar su trabajo profesional con cuidado y eficiencia de acuerdo a las normas técnicas promulgadas por la IICE

<sup>75</sup> CHIMBO PEÑAFIEL, Ana del Rocío, Op. Cit. p.160

## **6. Capacidad profesional**

Tiene la obligación de mantener su nivel de competencia a lo largo de la carrera

## **7. Conducta ética**

Debe comportarse conforme a la buena reputación de su profesión

### **1.9.9.5. IMPACTO DE LA LEY PARA EL COMITÉ DE AUDITORÍA**

Los organismos de control están tomando decisiones para conseguir un buen gobierno corporativo para todas las instituciones sean estas publicas o privadas

Para esto se presenta un extracto de la resolución N° jb-2003-586 de la Junta Bancaria publicado en el Registro Oficial de marzo del 2004 en la que aprueba lo siguiente:

Que se ha visto en la necesidad de integrar un Comité de Auditoria que reporte directamente al directorio u organismo que haga de veces, respecto a la aplicación y funcionamiento de los controles internos, observancia de la normatividad legal y reglamentaria, así como una clara comprensión de las exposiciones del riesgo de las instituciones del sistema financiero comprometiendo la responsabilidad de dichos organismos en las políticas de autocontrol que deben tener las organizaciones<sup>76</sup>

## Capitulo III: Comité de Auditoria

### Sección I: Conformación

- Artículo 1: El Banco Central del Ecuador, las instituciones financieras publicas y privadas mantendrán comités de auditoria en calidad de comités de directorio o del organismo que haga de veces para fortalecer el control interno
- Artículo 2: Comité de Auditoria es una unidad de asesoría y consulta del directorio para apoyar a la función de auditoria
- Artículo 3: Debe estar conformado por al menos tres miembros, dos de los cuales son por el directorio y el tercer elegido por dicho organismo colegiado fuera de su seno

---

<sup>76</sup> CHIMBO PEÑAFIEL, Ana del Rocío, Op. Cit. p.168

### **Obligaciones:**

1. Supervisar la estructura del control interno
2. Supervisar la labor del auditor externo
3. Debe pre aprobar todos los servicios proporcionados por el auditor
4. Asignar responsabilidad de fiscalizar el desempeño de la gerencia
5. Discutir políticas contables con el auditor externo como son: juicios subjetivos
6. Procedimiento para recibir y dar tramite a quejas y acusaciones sobre el control interno

### **1.9.9.6 IMPACTO DE LA LEY PARA LOS AUDITORES EXTERNOS**

“Dentro de los requisitos de la PCAOB estos tienen autoridad para investigar, inspeccionar, disciplinar las firmas de auditores registrados, pues lo que busca es:”<sup>77</sup>

- Fortalecer el control de calidad del trabajo
- Retener papeles de trabajo por siete años
- Auditoria especial de control interno que debe certificar la evaluación que hace la gerencia a su sistema de control interno

### **Consideraciones:**

#### **1. Certificación**

Evaluar el proceso realizado por la gerencia para afirmar que posee un buen control interno y probar la efectividad del mismo

#### **2. Auditoría integral**

Esta comprende la auditoria del sistema de control interno y estados financieros a través de:

- Emitir una opinión razonable a los estados financieros
- Emitir una opinión acerca de la efectividad del control interno

#### **3. Costo**

Que a partir del cumplimiento del primer año, esta acarreará costos para las empresas especialmente en la adopción de la sección 404 que dice que el

---

<sup>77</sup> CHIMBO PEÑAFIEL, Ana del Rocío, Op. Cit. p.181

control interno es un elemento que depende del tamaño y complejidad de cada compañía.

#### **4. Proceso de auditoría**

Antes de que el auditor pueda reportar sobre el control interno, la gerencia debe aceptar la responsabilidad por la efectividad del control interno que incluye:

- Evaluar la efectividad del control interno en relación con el reporte financiero
- Soportar la evaluación con suficiente evidencia

#### **Pasos:**

- Realizar la planeación
- Evaluar el proceso
- Obtener una comprensión del sistema de control interno
- Evaluar la efectividad del control interno
- Obtener evidencia

#### **5. Pruebas sustantivas**

Se lo realiza a través de la determinación de la corrección de los saldos mediante la corrección aritmética y la existencia o suceso.

#### **6. Carta a gerencia**

De acuerdo a las consideraciones de la Evaluación, Estructura del Sistema de Control Interno en una auditoria de estados financieros.

#### **7. Opinión de auditoría**

En función de las opiniones emitidas por el auditor en relación al examen de auditoria

### **1.9.9.7 TENENCIA DE LA LEY EN EL ECUADOR**

La ley Soxs no tiene una incidencia directa en la empresas ecuatorianas, pero si la tienen en la multinacionales que operan dentro del pais y son subsidiarias de empresas que cotizan en bolsa, sin embargo los organismos de control han dictado resoluciones tomando en cuenta la referencia de los escándalos financieros

Lo que se busca es que tomen como doctrina las empresas la ley para promover el control interno sobre todos los aspectos organizacionales, apoyando a la consecución de los objetivos, evitando el riesgo y atrayendo una inversión extranjera apropiada bajo estándares de calidad y cumpliendo con la normatividad existente.

#### **1.9.10 DEFINICIONES BÁSICAS**

##### **1. AUTORIDAD REGULADORA ESTATAL APROPIADA**

El término “Autoridad reguladora Estatal apropiada” significa la agencia Estatal u otra autoridad responsable por la licenciatura u otra regulación de la práctica de contabilidad en el Estado ó Estados que tienen jurisdicción sobre una firma de contabilidad pública registrada o persona asociada con ella, con respecto al asunto en cuestión.

##### **2. AUDITORÍA.**

El término “auditoría” significa un examen de los estados financieros de cualquier emisor por una firma de contadores públicos independientes de acuerdo con las regulaciones de la Junta o la Comisión (o, por el período precedente a la adopción de las normas aplicables de la Junta bajo la sección 103, de acuerdo con los principios de auditoría generalmente aceptados y las normas relacionadas para tales propósitos de entonces), para el propósito de expresar una opinión sobre tales estados financieros

##### **3. COMITÉ DE AUDITORÍA**

El término “Comité de Auditoría” significa:

- Un comité (u organismo equivalente) establecido por y entre la junta de directores de un emisor para el propósito de supervisar los procesos de contabilidad y reporte financiero y las auditorías de los estados financieros del emisor
- Si no existiera tal comité, la junta total de directores del emisor

##### **4. INFORME DE AUDITORÍA**

El término “informe de auditoría” significa un documento u otro registro:

- Preparado siguiendo una auditoría efectuada para propósitos de cumplimiento por un emisor con los requerimientos de las leyes de valores; y



- En el cual una firma de contadores públicos:
  - A.- Expresa su Opinión sobre un estado financiero, informe, u otro documento; o
  - B.- Manifiesta que no puede expresar su Opinión sobre aquellos documentos

## **5. JUNTA**

El término “Junta” significa la Junta que supervisa la compañía de contabilidad pública establecida bajo la sección 101

## **6. COMISIÓN**

El término Comisión significa la Comisión de Valores y Cambio (SEC - Security and Exchange Commission)

## **7. EMISOR**

El término “emisor” significa un emisor cuyos valores están registrados o que es requerido de presentar informes bajo la sección o que presenta o ha presentado un estado de registro que aún no ha llegado a ser efectivo bajo el Acta de Valores de 1933 y que no ha sido retirado.

## **8. SERVICIOS SIN AUDITORÍA**

El término “servicios sin auditoría” significa cualquier servicio profesional proporcionado a un emisor por una firma de contabilidad pública registrada, distinto de aquellos servicios proporcionados en conexión con una auditoría o una revisión de estados financieros.

## **9. PERSONA ASOCIADA CON UNA FIRMA DE CONTABILIDAD PÚBLICA.**

(A) En general.- Los términos “persona asociada con una firma de contabilidad pública” (o con “una firma de contabilidad pública registrada”) y “ persona asociada de una firma de contabilidad pública” ( o de una “firma de contabilidad pública registrada”) significa cualquier individuo propietario, socio, accionista, contador principal, u otro empleado profesional de una firma de contabilidad pública, o cualquier otro contratista o entidad independiente que, en conexión con la preparación o emisión de cualquier informe de auditoría

- Participa de las utilidades, o recibe compensación de cualquier otra forma de esa firma;
- Participa como agente o de otro modo representando a la firma en cualquiera de sus actividades

(B) Excepción de Autorización.- La Junta puede, por reglamento, exceptuar a las personas encargadas solo de tareas rutinarias de la definición en sub- párrafo (A), en la extensión que la junta determine que tal excepción es consistente con los propósitos de esta Acta, el interés público, o protección de los inversionistas

## **10. NORMAS PROFESIONALES**

El término “normas profesionales” significa

(A) Principios de contabilidad que son:

1. Establecidos por el organismo que señala la norma descrita en la sección 19 (b) del Acta de Valores de 1933, modificada por esta Acta, o prescrita por la Comisión bajo la sección 19 (A) de esa Acta (15.U.S.C. 17a (s) o sección 13 (b) del Acta de Intercambio de Valores Security and Exchange Commission)
2. Informes de auditorías relevantes para emisores particulares o en conexión con el sistema de control de calidad de una firma particular de contabilidad pública registrada

(B) Normas de auditoría, normas para compromisos de testificación, políticas y procedimientos de control de calidad, normas éticas y de competencia, y normas de independencia (incluyendo reglas para implementar el título II) que la Junta o la Comisión determine

## **11. FIRMA DE CONTABILIDAD PÚBLICA**

El término “firma de contabilidad pública” significa:

- Un propietario, sociedad, asociación incorporada, compañía, compañía de responsabilidad limitada, compañía con responsabilidad compartida, u otra entidad legal que está comprometida en la práctica de la contabilidad pública o para preparar o emitir informes de auditoría; y
- En la extensión así designada por los reglamentos de la Junta cualquier persona asociada de una entidad descrita en el subpárrafo (A)

## **12. FIRMA DE CONTABILIDAD PÚBLICA REGISTRADA.**

El término “firma de contabilidad pública registrada significa una firma de contabilidad pública registrada ante la Junta de acuerdo con esta Acta

## **13. REGLAMENTOS DE LA JUNTA**

El término “reglamentos de la Junta” significa los estatutos y reglamentos de la Junta (Suministrados, aprobados, modificados, o enmendados por la Comisión de acuerdo con la sección 107), y aquellas políticas, prácticas e interpretaciones establecidas por la Junta que la Comisión, por reglamento, puede considerar como reglas de la Junta, según sea necesario o apropiado para el interés público o protección de los inversionistas

## **14. VALORES**

El término “valores” tiene el mismo significado que en la sección 3(a) del Acta de Intercambio de Valores de 1934 (15 U.S.C.78c(a))

## **15. LEYES DE VALORES**

El término “leyes de valores” significa las cláusulas de la ley referidas en la sección 3(a) (47), modificada por esta Acta, e incluye los reglamentos y regulaciones, y órdenes emitidas por la Comisión

## **16. ESTADO**

El término “Estado” significa cualquier Estado de los Estados Unidos, el Distrito de Columbia, Puerto Rico, Las Islas Vírgenes, o cualquier otro territorio o posesión de los Estados Unidos.

## **COMPARACIÓN DEL MODELO C.O.S.O. CON OTROS INFORMES DE CONTROL INTERNO**

### **MODELO MICIL**

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utiliza la estructura del Informe C.O.S.O. a través del proceso de operaciones de las empresas cuya aplicación esta determinada en forma general.

Su aporte esta dado en que son útiles para el diseño del marco integrado del control interno para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

Su ámbito de aplicación fue dado por requerimiento de los auditores externos como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas a partir de su evaluación, en la que crearon la (DEAI) Direcciones Ejecutivas de Auditoría Interna que se encarga de evaluar el control interno orientado hacia la evaluación de riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el logro eficaz de objetivos que persigue igualmente el Informe C.O.S.O.

### **MODELO CORRE**

El modelo CORRE desarrollo su estudio a través de los elementos del informe COSO, para evaluar los criterios de control interno, además que toma como base los modelos de control interno como son: COSO, MICIL que aporta en la administración eficiente de las organizaciones, especifica una conducta ética permanente en el trabajo de todo el personal especialmente aplicado a toda la organización, estilo de alta gerencia, y una responsabilidad social que permite tener una imagen institucional adecuada al entorno ecuatoriano siempre y cuando se manejen en forma adecuada bajo el liderazgo del Consejo de Administración como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización.

Se fundamenta en los componentes antes señalados pero su importancia radica en el manejo de los valores, la conducta ética, competencias de los encargados de ejecutar el control interno ya que persiguen los mismos objetivos que el informe COSO y otros modelos establecidos

## **MODELO E.R.M.**

Es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos

Su relación con el informe C.O.S.O., radica en que presenta los componentes dicho informe incluyendo elementos de la evaluación de riesgos como: establecimiento de objetivos, identificación de eventos, respuesta al riesgo en la que casi cualquier componente puede influir en el otro, que brinda un aseguramiento sobre los procesos de gestión de riesgos a través de una evaluación de riesgos claves.

Además de ser un proceso que tiene limitaciones como es el juicio humano que puede ser erróneo durante la toma de decisiones

## **DECISIÓN DE ACEPTAR LOS LINEAMIENTOS DEL INFORME COSO**

Dentro de la propuesta se estableció aceptar los lineamientos del informe C.O.S.O. porque permite a las organizaciones que están tengan una seguridad razonable para conseguir los objetivos propuestos que involucra una fiabilidad en la información financiera, cumplimiento de la normativa y tener una eficacia y eficiencia dentro de las operaciones

Otro punto relevante para esta decisión es que la ley Sarbanés – Oxley toma la metodología del modelo C.O.S.O. a través de sus componentes y sus objetivos además hace referencia a la Evaluación de Riesgos, el Control de Ambiente Laboral, Control de Actividades, la Monitorización y la Información y Comunicación que otorga tener un buen gobierno corporativo donde se ejerce un control de todas las actividades de la empresa.

Como también de establecer una nueva estructura de control interno que procura reducir el riesgo y evitar el fraude y corrupción dentro de las empresas ecuatorianas, esto permitirá otorgar bases sólidas para aportar con una calidad integral dentro de la información financiera y la creación de principios corporativos.

## CAPITULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA PRODUCCIÓN Y SIEMBRA DE Balsa “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.”

#### 2.1. ANTECEDENTES

En la región Litoral o Costa existen gran cantidad de plantaciones de balsa y puesto que este árbol es muy cotizado fuera de nuestras fronteras ha dado cabida a su producción y comercialización ya que su precio está fijado en término monetarios internacionales.

“La balsa pertenece a la familia de las Bombacáceas (Bombacaceae); es la especie *Ochroma lagopus*”<sup>78</sup>. El Ecuador tiene la geografía y el clima ideales para estos árboles, también se le conoce como Boya en referencia a sus excelentes cualidades de flotación. No existe una cosa tal como un bosque de árboles de balsa, crecen solitarios o en grupos muy pequeños dispersos en la jungla.



Nuestro país debe buscar otras perspectivas de crecimiento, es por esta razón que se busca la exportación de productos no tradicionales como es el caso de la balsa, ya

---

<sup>78</sup> VASQUEZ, Edgar, *La industria forestal del Ecuador*, Quito-Ecuador, pag. 1, <http://www.industria maderera del ecuador.com>

que según investigaciones, el sector donde la producción, almacenamiento, procesamiento, etc., brinda las mejores condiciones es el sector antes mencionado.

Los árboles de madera balsa crecen naturalmente en las zonas selváticas húmedas de Centro América y América del Sur, en la zona comprendida desde Guatemala, a través de Centro América hasta el norte y la costa oeste de América del Sur, llegando hasta Bolivia. Sin embargo, el pequeño país de Ecuador en la costa oeste de América del Sur es el principal proveedor de la madera balsa que se utiliza para aeromodelismo en todo el mundo.

El árbol que provee la madera balsa necesita de un clima cálido muy lluvioso y un buen drenaje. Por esta razón los árboles de mejor calidad se dan en las zonas altas entre los ríos tropicales

No existe una cosa tal como un bosque de árboles de balsa, crecen solitarios o en grupos muy pequeños dispersos en la jungla. Durante cientos de años la balsa fue considerada una maleza. Se reproduce mediante cientos de semillas que están en el interior de una vaina, que a su tiempo se abre y con la ayuda del viento desparrama éstas semillas sobre una gran área de la jungla, donde luego son cubiertas por el limo. Ellas permanecen allí hasta que un día cuando se produce una apertura en el techo de la selva que permite que los rayos del sol lleguen hasta el piso comienzan a crecer. Solamente aquellas plantas más fuertes predominarán y las más débiles morirán dando como resultado solamente treinta árboles de balsa maduros por hectárea. Los intentos que se han hecho para cultivar el árbol de balsa de manera controlada no han dado buen resultado.

Las celdas son grandes con paredes muy delgadas, solamente el 40% del volumen de una pieza de madera balsa es sustancia sólida. Para darle al árbol la resistencia necesaria para mantenerse erguido en la jungla, la naturaleza llena cada celda de agua. La madera balsa verde tiene 5 veces más cantidad de agua que otras maderas más duras, por eso requiere de un cuidadoso proceso de secado antes de ser utilizada.

La madera balsa fue utilizada de forma industrial por primera vez durante la primera guerra mundial, ante la necesidad de sustituir el corcho. El secreto de la liviandad de la madera balsa puede ser visto solamente a través de un microscopio.

## 2.2. HISTORIA DE LA INDUSTRIA MADERERA

El mercado ecuatoriano de productos de madera es relativamente pequeño en relación al mercado mundial en la que se muestra una tendencia decreciente en el consumo doméstico hasta el 2009, con un crecimiento significativo los años posteriores.

- **Exportaciones**

En el inicio de los años 90, Ecuador experimentó una gran evolución en la exportación de productos de madera.

La crisis económica y política, y luego la dolarización (que impactó significativamente en los costos de producción) en la que no se redujeron las exportaciones hasta el año 2003; pero el 2009 se incrementó en porcentajes acordes a la producción nacional.

**Cuadro Comparativo Histórico de las exportaciones de productos de la madera por toneladas**

PRODUCTO	1999	2000	2001	2002	2003
1. Madera buta	6892.69	4902.69	6944.59	4627.06	4838.71
2. Madera aserrada	736.26	568.35	614.88	1010.19	550.76
3. Balsa	18598.21	14976.58	16470.25	18036.42	20614.29
4. Chapas, tableros conchapados	26594.71	29012.79	25789.78	9382.02	23203.50
5. Molduras	2812.26	2299.16	1799.05	2050.52	23203.50
6. Tableros aglomerados	2690.77	3362.90	5688.18	8023.49	12818.86
7. Tableros en fibra (MDF)	8464.36	8209.52	7102.17	18535.21	16492.61
8. Cajones, palets, barriles, duelas	421.17	81.18	29.85	155.89	232.75
9. Puertas, ventanas y sus marcos	973.09	1017.51	1197.11	276.45	589.85
10. Tableros para parquet, encofrados	46.90	21.01	183.21	187.94	111.93
	615.29	718.80	722.18	561.91	620.52



11. Estatuillas, marquetería, adornos, artesanías	2809.79 2650.98	1825.72 4214.83	2237.90 2650.98	1907.85 3645.12	1411.74 3151.28
12. Palitos, cucharas, manufacturas	0 13284.59	51.51 14502.58	6.36 16912.62	0 18555.62	5.82 24074.21
13. Muebles	<b>87591.07</b>	<b>85765.13</b>	<b>88348.51</b>	<b>86955.69</b>	<b>131920.33</b>
14. Leña y carbón					
15. Papel y cartón					
<b>TOTAL</b>					

Fuente: Banco Central del Ecuador, Exportaciones de madera, 1.999-2.003

### Destino de las exportaciones

“El Ecuador exporta productos madereros a 80 países localizados en varios continentes. En los años (2005 – 2009), los principales países de destino de los productos madereros en orden de importancia, son Estados Unidos, Colombia, Perú, Venezuela, México, Japón, Chile, Cuba, entre los principales.”<sup>79</sup>

### PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DEL PALO DE BALSA (En miles de UD Dólares)

PAIS	1999	2000	2001	2002	2003	TOTAL
Estados Unidos	33339.70	29412.80	26205.30	32660.60	30135.00	151753.40
Colombia	10753.40	11620.59	14134.71	16922.00	17189.47	70620.17
Perú	5497.35	6110.77	8351.24	9289.42	11414.66	40663.44
Venezuela	9548.44	12947.60	10688.94	4405.85	1434.64	39075.47
México	5181.66	4113.45	5658.88	5979.37	10333.12	31266.48
Japón	4478.61	2195.41	5912.38	5612.75	4035.71	22234.86
Chile	4145.65	2478.70	1791.00	1137.89	1393.28	10946.52
Cuba	2214.47	2973.28	2575.20	1248.13	1741.51	10752.59
Panamá	1494.42	1377.17	718.89	780.77	1417.15	5788.40
India	1881.64	1914.96	784.60	688.84	312.00	5582.04
Alemania	1478.52	1021.46	707.58	918.64	978.48	5104.68
Canadá	367.45	368.21	356.12	824.86	1452.38	3369.02
Taiwán	837.14	574.74	501.81	461.63	548.53	2923.85
Bolivia	713.50	588.60	397.60	347.58	736.82	2784.10

<sup>79</sup> VASQUEZ, Edgar, OP. Cit. p.9

Francia	611.92	545.54	642.82	496.14	145.22	2441.64
España	468.94	372.96	390.72	445.85	333.71	2012.18
<b>TOTAL</b>	<b>83062.81</b>	<b>78616.24</b>	<b>79817.79</b>	<b>82220.32</b>	<b>83601.68</b>	

Fuente: Banco Central del Ecuador, Países de exportación de balsa, 1.999-2.003

Según datos del Banco Central, las exportaciones del sector forestal y maderero en el periodo 1999 al 2006 superaron los 820 MILLONES DE DÓLARES, cifra muy importante para la economía del país. Pero si comparamos con el comercio de productos forestales y madereros a nivel mundial, se puede concluir que la participación de Ecuador es todavía insignificante, alrededor de un 0,05%. Con la ejecución de un Plan Nacional de Forestación y Reforestación, podremos incrementar significativamente las exportaciones del Sector Forestal.

“La industria de tableros y la madera de balsa contribuyen fuertemente a las exportaciones, mientras que la de productos de mayor valor agregado (PMVA) aun estás son pequeñas”<sup>80</sup>

- **Importaciones**

Ecuador es un importador de ciertos productos forestales, como madera tropical, madera en bruto, bloques de madera, moldura y muebles y otros artículos, etc.

### **IMPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES (1999 – 2003)** (EN TONELADAS)

<b>PRODUCTO</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Madera bruta	3.99	34.44	7.80	4.59	33.74
Madera aserrada	13.77	125.29	177.80	211.44	177.74
Balsa	0	0	0	0	0
Chapas, tableros conchapados	305.31	239.31	807.79	734.68	1425.51
Molduras	219.86	352.65	897.69	620.78	1504.87
Tableros aglomerados	12.21	91.10	278.18	1845.92	853.32
Tableros en fibra (MDF)	667.30	1118.05	2555.43	4652.30	6804.83
Cajones, palets, barriles, duelas	35.48	136.14	254.28	240.88	168.59

<sup>80</sup> EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, *Proyecto de Tesis “La Balsa”*, Quito-Ecuador, Universidad Politécnica Salesiana, Noviembre del 2008, pag. 8

Puertas, ventanas y sus marcos	22.51	17.26	48.10	59.80	281.42
Tableros para parquet, encofrados	240.31	167.46	552.64	733.75	757.12
Estatuillas, marquetaría, adornos,	136.81	123.04	310.24	588.83	407.96
Palitos, cucharas, manufacturas	401.27	278.88	630.87	1090.41	1289.11
Muebles	3087.68	2089.77	5539.01	9333.41	10156.74
Leña y carbón	2.80	2.65	3.13	6.58	17.57
Papel y cartón	94323.28	121610.92	135078.14	155300.60	166782.93
<b>TOTAL</b>	<b>99472.58</b>	<b>126386.96</b>	<b>147141.10</b>	<b>175423.97</b>	<b>190661.45</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, Importación de madera, 1.999-2.003

En términos generales las importaciones anuales de productos forestales se han mantenido variables de acuerdo a condiciones regionales y de comercio, pero nuestro país tiene una balanza comercial positiva ya que tenemos un porcentaje mayor considerando con un producto no tradicional con ventajas competitivas en relación con otros productos, en la que la madera ocupa un papel importante dentro de la economía ecuatoriana. Aumentar las exportaciones es importante no sólo para revertir el déficit de la balanza comercial del sector, sino también para aumentar y diversificar las exportaciones del país, que se encuentran extremadamente concentradas en 3 o 4 productos, principalmente petróleo, banano y camarones.

Para poder cubrir las necesidades del creciente mercado interno, así como también, para poder revertir el déficit en la balanza comercial y convertir al Ecuador en una POTENCIA FORESTAL, se requiere la DECISIÓN POLÍTICA de las autoridades gubernamentales. Estos deben ser capaces de definir las políticas públicas necesarias para que existan inversiones nacionales y extranjeras en el sector forestal, tanto en la implementación de plantaciones forestales como en nuevas micro, pequeñas, medianas y grandes industrias. “Estas políticas públicas deben reflejar el decidido compromiso del Estado para:”<sup>81</sup>

1. Otorgar y defender la SEGURIDAD JURÍDICA de las inversiones forestales.
2. Planes concretos de INCENTIVOS a la forestación, reforestación y manejo sustentable de bosques.

<sup>81</sup> EJECUCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, Op. Cit. p.10

3. Crear una INSTITUCIONALIDAD ADECUADA para el manejo del sector forestal productivo.
4. Mantener un sistema de CONTROL FORESTAL POTENTE que sea capaz de identificar y castigar severamente a los infractores de la legislación forestal, causantes del deterioro forestal ecuatoriano.

## **2.3. SITUACION ACTUAL**

### **2.3.1 PERFIL DE LA INDUSTRIA FORESTAL ECUATORIANA**

La industria forestal-maderera ecuatoriana se ha desarrollado de manera desigual. Se ha establecido que mientras la industria de tableros contrachapados ha alcanzado un nivel tecnológico alto por lo que es considerada como una de las mejores de Latinoamérica; la industria del aserrío en contraposición, ha retrocedido de la producción con sierra circular o de montaña, a la motosierra operada a pulso.

Los demás segmentos industriales madereros han alcanzado diversos niveles tecnológicos dependiendo del tamaño de la empresa y el tipo de mercado de sus productos.

“El segmento industrial de tableros constituye el referente de la gran industria maderera del país, y es la que mayormente se ha preocupado de generar su propio patrimonio forestal (bosque nativo y plantado) para asegurarse su permanencia en el tiempo”<sup>82</sup>

Las industrias de este segmento productivo están relacionadas directamente con el bosque nativo y plantado; por lo que conocen y aplican las normativas forestales para el aprovechamiento de madera.

Por lo general tienen en su estructura empresarial, departamentos forestal y ambiental y otro de carácter social o de vinculación con las comunidades. Las plantas operan por lo general tres turnos diarios utilizando entre el 60 al 80% de su capacidad instalada. Todas ellas exportan parte de su producción.

---

<sup>82</sup> VASQUEZ, Edgar, Op. Cit. p.1

La industria procesadora de Balsa es una de las más antiguas del país. Desde hace más de 50 años el Ecuador es el primer país productor y exportador de balsa en el mundo.

La mayor parte de madera aserrada que consume la industria de procesamiento secundario: muebles, molduras, pisos, puertas y ventanas, etc., proviene de madera producida con motosierra, lo cual genera un alto porcentaje de desperdicios y madera mal escuadrada y de superficie irregular.

Se comercializa en condición húmeda y sin la aplicación de Normas de clasificación; aunque en algunos casos se utiliza como referencia el Sistema Andino de Clasificación de Madera Estructural SACLAME, particularmente en columnas, vigas y cerchas o tijerales para soporte de cubiertas.

El segmento de muebles está conformado por empresas de todo tamaño, orientadas a satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos económicos de la población local y para exportación. Existen productores dedicados a satisfacer las necesidades de la población de nivel bajo, utilizando materias primas e insumos económicos; en este segmento productivo se hallan los artesanos y la pequeña industria; en cambio, las medianas y grandes industrias se orientan a satisfacer las necesidades de la población de ingresos económicos medio y alto, donde se hallan empresas con un buen nivel tecnológico, aunque con limitaciones en diseño.

Están concentradas principalmente en Cuenca y Quito. Tanto la industria de puertas y ventanas como la de molduras se han desarrollado en los últimos 10 años, hasta lograr colocar sus productos principalmente en mercados de Estados Unidos, Centroamérica, Chile y Europa.

Las industrias de pisos de madera sólida, pisos flotantes, parquet, tiene un nivel tecnológico aceptable, pero tienen que competir en costos con productos importados. El segmento de paletas, bajalenguas, también ha logrado una alta tecnología por lo que se ha ubicado en el mercado internacional de Europa y Latinoamérica. Los tallados y artesanías mantienen la tradición, habilidad manual y su nicho de mercado externo. La industria de pulpa y papel no cubre las necesidades del país, produce

principalmente papeles absorbentes y Kraft para empaque y lámina exterior de cartón.

El Ecuador importa anualmente alrededor de 150 millones de dólares en pulpa y papeles de diferente tipo.

### **2.3.2 COMPOSICIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA**

“Al igual que en otros países, el país establece una clasificación o agrupación de las industrias, de acuerdo a varios puntos de vista; de los cuales los más usados son en base al grado de transformación (industria primaria y secundaria) y en base al tamaño de las mismas (artesanía, pequeña, mediana y gran industria).”<sup>83</sup>

#### **2.3.2.1 INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN PRIMARIA**

Por definición se trata de industrias que utilizan como materia prima, madera rolliza o en trozas, proveniente de bosques nativos y plantaciones.

##### **Industria de Chapas y Tableros**

La industria de tableros está representada por 3 segmentos con una clara diferenciación de productos: Chapas, tableros contrachapados y listoneados; tableros aglomerados y tableros de fibras.

##### **1. Chapas y Tableros contrachapados y listoneados:**

Esta industria data del año 1.972. Existen en el país 5 plantas industriales de este segmento:

ENDESA y PLYWOOD ECUATORIANA localizadas en Quito, las mismas que se abastecen de su materia prima propia y de terceros, proveniente de Esmeraldas y las provincias del centro y norte de la Amazonía.

CODESA ubicada en la ciudad de Esmeraldas, que se abastece de materia prima propia y de terceros:

---

<sup>83</sup> VASQUEZ, Edgar, Op. Cit. p.2

BOTROSA, localizada en el cantón Quinindé-Esmeraldas, se abastece de madera propia y de terceros, proveniente primordialmente de la provincia de Esmeraldas.

ARBORIENTE localizada en la ciudad del Puyo, que se abastece de madera de terceros y propia, proveniente principalmente de la Amazonía.

La materia prima utilizada por estas plantas industriales proviene de bosque nativo y plantaciones, en su mayoría de especies tropicales latifoliadas. En pequeña escala, de plantaciones de coníferas (Pinos Radiata o Pátula)

El rendimiento de la materia prima en chapas para tableros está en el 50 al 54 %. Los desperdicios son utilizados para la generación de energía para el secado de sus productos.

“El denominado “curro” (cilindro pequeño residual del desenrollo) es aserrado para la producción de listones o tiras, que luego serán encolados para la elaboración de los tableros listoneados, con lo que se eleva el rendimiento de la materia prima. Laboran a un 70 % de promedio de su capacidad instalada.”<sup>84</sup>

## **2. Tableros aglomerados:**

Existen dos plantas industriales:

ACOSA (Aglomerados Cotopaxi S.A), localizada en Lasso - Cotopaxi, que se abastece principalmente de plantaciones de su propiedad y de terceros.

NOVOPAN, ubicada en la ciudad de Quito, que consume materia prima proveniente de plantaciones propias y de terceros.

El rendimiento a partir de la materia prima es de aproximadamente el 60 %. En la actualidad se opera a un 75 % de su capacidad instalada.

---

<sup>84</sup> VASQUEZ, Edgar, Op. Cit. p.2

### **3. Tableros de Fibras:**

Existe una sola planta industrial localizada en Lasso-Cotopaxi, que consume madera de sus plantaciones propias de pino, aledañas a la planta, y de terceros. Labora 3 turnos diarios y opera al 80 % de su capacidad instalada.

#### **Madera Aserrada**

En el último censo de integral de industrias, aserraderos y depósitos de madera (1.982-1.983) publicado en 1.986 se reporta que existían en ese entonces, 566 aserraderos casi en su totalidad circulares.

Se estima que en la actualidad este número se ha reducido a menos del 10 %, dando paso a las motosierras para la producción de madera escuadrada, que se halla en el mercado en un porcentaje superior al 85%

La presencia de las motosierras como la principal herramienta para producir madera escuadrada se halla vinculada con el auge de la colonización (1.960-1.980), período en el cual unos 10.000 colonos adquirieron su motosierra para eliminar el bosque nativo y reemplazarlo con cultivos agropecuarios, según exigencias de la Ley de Reforma Agraria y Colonización, como forma de demostrar que el colono se había posesionado de un determinado predio estatal, para ser considerado como sujeto de adjudicación del predio.

Desafortunadamente esa cultura de uso de la motosierra para actividades de escuadrado se ha incrementado hasta la presente fecha.

Se estima que el rendimiento de la materia prima resultante del motoaserrado es de alrededor del 35 % para el caso de tablas, duelas y tiras.

Viteri (1.996) establece como promedio de aprovechamiento de madera de troza a madera aserrada con motosierra y preparada en carpintería, con 6 especies maderables, 50,31 %. Mientras que Burbano S. y Chulde S. (2.004) obtienen como promedio de aprovechamiento de troza a madera aserrada con motosierra (vigas, tablas y duelas) en 2 especies y 3 clases diamétricas, 52,06 % (50,99 – 53,12 %); con el uso marco guía obtuvieron un incremento en el aprovechamiento del 5,87 %.



Donoso W. y Rosero E. (2.005) obtienen un promedio de aprovechamiento de árbol a madera aserrada utilizando motosierra, con 3 clases diamétricas de 35,8 % para Copal y 42,1 % para Canelo.

Con el uso de marco guía los porcentajes de aprovechamiento se incrementan a 38,64 % para Copal y de 45,11 % para Canelo.

“La empresa Aglomerados Cotopaxi dispone del único aserradero de bastidor o sierra alternativa, utilizada para aserrar la madera gruesa de sus plantaciones de pino”<sup>85</sup>

No existen estadísticas de los aserraderos de montaña o aserraderos circulares, que principalmente trabajan en la Sierra para eucalipto y pino; y algunos en las riberas de los ríos de Esmeraldas. Tampoco se conoce el número de sierras de banda que existen en la actualidad, pero se estima que no pasan de 10 en todo el país. Los aserraderos utilizados para balsa constan básicamente de sierras circulares; unos pocos con carro transportador de trozas; y la gran mayoría son sierras de mesa para diámetros menores.

Operan al 40 % de su capacidad instalada para tres turnos.

En el caso de los aserraderos para cajonería constan básicamente de sierras de mesa. En la provincia de Pastaza existe una Asociación de Latilleros con alrededor de 30 socios que trabajan principalmente con la especie Pigue. En estos casos, las sierras de mesa son utilizadas como sierra principal, sierra reaserradora y para el dimensionado. Estos operan entre el 30 al 35 % de su capacidad instalada para 3 turnos.

### **Pulpa y papel**

Este segmento industrial utiliza principalmente pulpa importada de Canadá y Estados Unidos y material de reciclaje (papel y cartón usado y trapos).

Está integrado por las siguientes empresas:

---

<sup>85</sup> VASQUEZ, Edgar, Op. Cit. p.3

- Fábrica de Papel La Reforma C.A, localizada en la ciudad de Babahoyo.
- Fábrica de Papel Familia-Sancela, ubicada en la parroquia de Lasso.
- CARTOPEL, ubicada en Cuenca
- Papelera Nacional S.A., ubicada en Guayas.
- Ecuapapel, localizada en Guayaquil, sobre la vía Daule.
- Industrial Cartonera Asociada S.A. INCASA, ubicada en Quito, sobre la Panamericana Sur.
- Cartonera Nacional del Grupo Wong y Encalada, localizada en Machala.

### **2.3.2.2 INDUSTRIA DE TRANSFORMACIÓN SECUNDARIA**

Se entiende como tal, aquella que utiliza como materia prima, principalmente madera aserrada y tableros.

#### **Muebles**

Es el principal segmento de transformación secundaria. Se abastece de una madera aserrada de calidad deficiente, producida principalmente por motosierras. Con excepción de pocas empresas, la gran mayoría son medianas y pequeñas empresas familiares con limitaciones en los aspectos de tecnologías y maquinarias modernas, diseño de productos, control de calidad; falta de operarios y mandos medios, (la mayoría de estos últimos han emigrado hacia España, Italia y Estados Unidos) y aún con limitados conocimientos de gestión empresarial y mecanismos de comercialización externa.

Las empresas de esta línea de producción se hallan ubicadas principalmente en las ciudades de Quito y Cuenca. Operan entre el 40 al 60 % de su capacidad instalada, si se considera 3 turnos de trabajo.

Las principales son:

En la ciudad de Quito:

- Comercial Ramses;
- D´Armonía;
- Decorart;
- Decosa Cía. Ltda.;

- Elegant´s Muebles;
- Fadel S.A;
- Galerías Canttú;
- Galerías Salvador;
- Inmatec - Renacenthal;
- Kenart;
- Línea Cypress;
- Muebles Artefer;
- Muebles Artempo;
- Muebles Britany;
- Muebles Magnaforma;
- Muebles Tradición,
- Muepramodul;
- Raíces y Capeletti;
- Scanfort Muebles;
- Scandia Muebles;
- Susan`s Forniture.

En Cuenca:

- Arte Rústico;
- Dekorum Cía. Ltda.;
- Best International Ecuador (Colineal);
- Cardeca;
- Decormuebles;
- Decor´s Muebles;
- Carrusel;
- Excelmuebles;
- Fascinación Muebles;
- La Carpintería;
- Linaje Muebles;
- Línea Diseños;
- Luriq;

- Madeform;
- Madeclas Cía. Ltda.;
- Mobili´Art;
- Moblime;
- Muebles Bienstar;
- Muebles MZ;
- Norwalk-Heritage;
- Status Galería;
- Tecnimueble;
- Vitefama.

### **Procesadoras de Balsa**

“Producen principalmente encolados, paneles y madera cepillada de diferentes dimensiones. Este segmento industrial está representado por las empresas:”<sup>86</sup>

- BALMANTA
- BALPLANT
- CÍA. ECUATORIANA DE Balsa
- EBAGEC
- MASECA
- PROPAC
- BALSABOT
- INHAR
- INVEGA
- MADERA EXPORT
- PLANTABAL
- PROBalsa
- PRODUCCION Y SIEMBRA DE Balsa “PRODUSIEMBAL CIA LTDA.”

---

<sup>86</sup> VASQUEZ, Edgar, Op. Cit. p.5

Estas empresas antes mencionadas están localizadas en Los Ríos, Guayas, Manabí y Pichincha y Santo Domingo de los Tsachilas.

### **Industria de la Construcción**

Se refiere al procesamiento de vigas, columnas, tijerales. Esta producción se genera principalmente en los llamados “Depósitos”, que adicionalmente son sitios de compra – venta de madera aserrada.

### **Otros segmentos industriales**

El segmento de producción de puertas y ventanas está representado por las industrias siguientes:

IROKO, TIMBER y MADEQUISA (Quito);

El segmento de Molduras representado por MOLDEC (Pifo); el segmento de paletas y cucharas para helados, bajalenguas y palillos, por la empresa FESTA (Quito). El segmento de artesanías está concentrado y representado por las microempresas y Asociaciones de productores localizados en San Antonio de Ibarra, Puyo y Cuenca.

### **Segmento Artesanal**

Existen dos Federaciones de artesanos.

La Federación Nacional de Artesanos Profesionales de la Madera y Conexos, FENARPROME, con sede en la ciudad de Quito, que está integrado por Asociaciones de Artesanos de la Madera, Asociaciones de Mueblistas, Asociaciones de Carpinteros, etc., de carácter cantonal o parroquial.

La Federación Nacional de Artesanos, FENACA, con sede en Quito, que está integrada por gremios de diferentes profesiones, una de las cuales son los artesanos de la madera.

Se estima que en el país existen alrededor de 50.000 artesanos de la madera.

### **2.3.3 LA BALSA**

#### **2.3.3.1 ANTECEDENTES**

La Balsa, es un árbol originario de la América Tropical, que se encuentra también en las Antillas mayores y menores, al sur de México, en casi todos los países centroamericanos, en el Caribe, en las islas San Cristóbal, Granada, Trinidad y Tobago.

Se sabe que existen algunas plantaciones al sur de la Florida, donde se utiliza también como plantas ornamentales.

En el país existen pequeñas plantaciones de balsa, pero la producción mayoritaria es producto de la tala de árboles que se encuentran en estado natural, donde la balsa crece espontáneamente.

La balsa que se explota en el Ecuador se destina casi en su totalidad a las exportaciones, principalmente Estados Unidos y Comunidad Económica Europea.

Las zonas de mayor producción de madera de balsa son las provincias del Guayas, El Oro, Los Ríos y Santo Domingo de los Colorados. Las explotaciones se realizan principalmente siguiendo la demanda externa ya que la demanda nacional es muy pequeña. En el mercado nacional se emplea principalmente para la elaboración de artesanía casera.

#### **2.3.3.2 CARACTERÍSTICAS DE LA BALSA**

Las características anatómicas de madera la podemos determinar que el color es blanco grisáceo, pálida con lustra sedosa la blancura y el duramen no son marcados, no tienen color ni olor característicos. Los poros son dispersos y gruesos pero no muy numerosos, las ranuras de los poros cuando se realizan cortes longitudinales aparecen con un color ligeramente café, la generalidad de sus fibras son rectas.

La característica especial de esta madera es su bajo peso, convirtiéndole en un producto de alta flotabilidad, sobre los cuales se pueden cargar hasta 800 kilos por m<sup>3</sup>. El coeficiente de conducción perpendicular a las fibras de la balsa es de 0.4 y 0.066 kl/M<sup>2</sup>. El coeficiente de conducción calórica depende directamente del peso

específico (mientras más liviana la madera mayor cantidad de aire en su interior), por lo tanto su coeficiente es menor.

- **Expansión.-** Los valores de expansión para un peso específico de 0.13 gr/cm<sup>3</sup> en la balsa son:

**Índices de expansión:**

Longitudinal	Radial	Tangencial	Volumétrica
0.60%	3%	3.50%	7.10%

Todos estos valores demuestran que la balsa es una de las maderas de menor expansión.

- **Compresión.-** La resistencia mecánica de la madera varia en relación a su peso específico, al considerar que la balsa es muy liviana, tiene extraordinarias propiedades mecánicas comparadas con otras maderas, presentando porcentajes de compresión siempre los más bajos

**COMPRESIÓN DE LA Balsa Y OTRAS MADERAS DEL ECUADOR 12% HUMEDAD**

ESPECIE	PESO ESPECIFICO GR/CM3	COMPRESIÓN PARALELA KG/CM2	COMPRESIÓN PERPENDICULAR KG/CM2	DUREZA PARALELA KG
Balsa	0.096	35	5	102
Balsa	0.176	102	8	250
Balsa	0.248	162	12	386
Balsa	0.173	99.7	8	246

Fuente: La Balsa y su aprovechamiento Industrial en el Ecuador. CENCAFOR 1971

- **Secado.-** La madera de balsa recién cortada tiene una humedad que va del 200 al 400 %, la misma que para ser exportada está no debe pasar del 10 % de humedad. El secado se realiza en secadoras de madera, empleando

técnicas ya conocidas. El secado al aire libre causa el abarquillado de la madera, combado, torceduras, encorvaduras y rajaduras.

### CUADRO DE CONTRACCIÓN DE LA Balsa POR SECADO

Contracción verde seca al aire libre %	Verde seca al horno %
Radial 1.3	3
Tangencial 4.7	7.6
Longitudinal 0.11	0.47
Volumétrica 6.1	10.8

- **Durabilidad natural y preservación.-** La balsa siendo una madera bastante suave es susceptible al ataque de termitas, perforadores marinos y hongos, lo que hace que esta sea poco durable, por lo tanto el secado al horno permite la destrucción de la mayor parte de los parásitos.

El empleo de productos químicos ayuda a dar una mayor duración y vida útil de esta.

- **Trabajabilidad.-** De acuerdo a los trabajos realizados con esta madera y según certificaciones de expertos sobre la operatividad de la balsa, tenemos las siguientes apreciaciones:

Torneado	muy pobre
Taladrado	muy pobre
Escoplado	muy pobre
Moldeado	muy pobre
Lijado	muy pobre
Cepillado	muy pobre

Se debe tomar en cuenta que las herramientas para trabajar la balsa deben estar bien afiladas, para tener un buen acabado, de lo contrario estas superficies son ásperas, además la balsa debe estar bien seca.



Si los trabajos en balsa se efectúan con clavos y tornillos, estos no duran, pero presenta un mejor comportamiento con pegamento.

- **Utilización.-** La madera de balsa es de suma importancia en la utilización de modelos, par el empleo de diferentes tipos de tableros para interiores de botes de plástico, por su alta capacidad de aislamiento térmico que presenta y resistencia mecánica se emplea en paredes de cuartos refrigerados.

También se emplea la balsa para equipos acústicos, equipos de aviación, electrónica, arquitectura, artículos de entretenimiento, equipos industriales, maquetas arquitectónicas, equipos de flotación, salvavidas, equipos marítimos, modelos a escala, equipos científicos, equipos de oficina, quirúrgica, deportiva y otros.

### **2.3.3.3 CULTIVO DE LA BALSA**

#### **Requerimientos Ecológicos**

La zona de vida o formación ecológica adecuada para cultivos comerciales de la balsa es el bosque húmedo tropical, aunque también cultivan en zonas de mayor o menor humedad.

#### **Características Climáticas**

Las temperaturas óptimas para el desarrollo fisiológico y productivo de la balsa se encuentran en las zonas con rangos de 22 a 26 grados centígrados, a mayores o menores temperaturas su producción se reduce, por lo que es crítico determinar las zonas para cultivos comerciales.

Los niveles de precipitación requeridos oscilan entre los 2.000 y 4.000 mililitros por año. Distribuidos uniformemente durante el año. En zonas de mayor precipitación crece la balsa pero la calidad no es la requerida por los mercados.

En sentido latitudinal el mejor desarrollo se encuentra desde el nivel del mar hasta los 1.200 metros sobre el nivel del mar

### **Características Edáficas**

El término edáfico significa lo referente al suelo para lo cual se enfatiza en los componentes que debe tener dicho suelo para la producción de la balsa, como por ejemplo si este cuenta con humus o tierra orgánica, la cantidad de agua y aire, el grado de lluviosidad y de erosión del suelo, etc.

Los suelos recomendados para este cultivo deben tener buen drenaje, buena disponibilidad de humedad, textura franca, franco arenosos o franco limosos, aunque está planta cuando esta asilvestrada crece en cualquier tipo de suelo.

El contenido de materia orgánica debe ser sobre el 3 % con el fin de mantener la humedad, temperatura y disponibilidad de nutrientes en el suelo. El PH del suelo que prefiere la planta es ligeramente ácido, con rangos que van de 5.5 a 6.5.

La pendiente del terreno para cultivar la balsa debe ser ligeramente plano (3-10 %), a fin de mecanizar las labores agrícolas (deshierba, riego, controles fitosanitarios, fertilización, abonamiento y otras).

La profundidad efectiva del suelo debe ser superior a los 100 centímetros a fin de facilitar el desarrollo radicular y de la planta.

#### **2.3.3.4 ZONAS DE IDENTIFICACIÓN DE LA BALSA**

##### **Antecedentes**

Las zonas aptas para desarrollar cultivos de la balsa se encuentran en el litoral ecuatoriano. Las áreas potenciales para el cultivo son todas aquellas que circundan los siguientes poblados:

Formando una faja en el litoral ecuatoriano se encuentra un área que se inicia en los sectores de: San Lorenzo, Quinindé, La Concordia, El Carmen, Santo Domingo, Buena Fé, La Maná, Quevedo, El Empalme, Ventanas, Catarama, Juan Montalvo, Bucay, La Troncal, Naranjal El Guabo, Sucumbíos, Tena, Puyo, Archidona, Macas, etc.

El rendimiento promedio de madera de balsa en plantaciones comerciales en el Ecuador son de 150 a 200 árboles por hectárea a los 6 años de edad el árbol esta en condiciones de ser cortado y procesado

### 2.3.3.5 EXPORTACIÓN E IMPORTACIÓN DE LA Balsa EN LA ACTUALIDAD

**CUADRO COMPARATIVO DE LAS EXPORTACIONES DE LA Balsa DEL 2005 AL 2009 POR TONELADAS**

PRODUCTO	2005	2006	2007	2008	2009
Balsa	15038	17359	15567	19932	13875
Madera tropical	10755	15394	10999	16425	12336
Madera en bruto y lijada	2021	922	681	0	0
Bloques, tablas o tiras	2010	25000	14060	1585	126.44
Madera moldurada	776.55	733.00	575	576.41	370
Muebles	620	733	635	641	983
Tablillas y madera para ensamblar	70.66	58.47	89	53.73	52.20
Tableros de fibra	48.13	41.44	19.07	30.86	23.38
Aglomerados, desechos de madera	0.48	0.32	66	0.05	0.63
<b>TOTAL</b>	<b>30444</b>	<b>60241</b>	<b>42691</b>	<b>39244</b>	<b>27766</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, Exportación del palo de balsa, 2.005 - 2.009

Como se puede apreciar en el cuadro la balsa ocupa el primer lugar dentro de las exportaciones a partir de los últimos cinco años con un total de 81.771 toneladas en la que dichas exportaciones son variables en todos los años, esto es debido a condiciones climatológicas, económicas es por eso que en los últimos años esta tendencia ha decrecido, pero sigue siendo el producto forestal de mayor trascendencia para el país.

Aunque existen productos de exportaciones no tradicionales como las maderas tropicales que también tienen incidencia dentro de la economía ecuatoriana, como también la madera en bruto o lijada, los bloques de madera, madera moldurada, muebles, etc., que han aportado al país ingresos para incentivar al cultivo de la madera en las regiones del país.

**PAÍSES DE EXPORTACIONES DE LA Balsa DEL PERIODO 2005-2009  
POR TONELADAS**

<b>PAÍSES</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ESTADOS UNIDOS	9.971,98	10.721,66	2.497,09	8.860,48	5.872,45
ALEMANIA	846,74	1.357,80	560,14	2.180,30	3.213,40
DINAMARCA	793,36	1.768,37	479,68	2.144,89	1.261,97
FRANCIA	717,78	880,92	198,59	1.743,07	855,58
ESPAÑA	678,1	780,52	219,37	1.239,04	610,83
REINO UNIDO	417,63	347,93	201,47	935,39	479,12
CHINA	438,17	269,07	183,15	977,08	477,87
AUSTRALIA	161,41	244,92	161,23	356,34	342,52
HONG KONG	147,57	96,85	56,26	233,35	105,94
HOLANDA	188,76	53,41	44,33	380,18	68
ITALIA	69,99	90,43	41,22	120	37,14
POLONIA	83,68	48,6	22,31	100,16	61,46
FINLANDIA	91,89	85,27	22,91	119,43	68,93
SUDAFRICA	75,65	86,61	19,89	79,59	49,88
EMIRATOS ARABES	60,23	70,36	3,61	174,76	133,7
TAIWÁN	34,23	50,99	11,46	54,25	24,41
JAPÓN	68,08	43,35	8,66	39,9	37,25
COLOMBIA	50,49	20,48	4,02	32,92	24,74
ARABIA SAUDITA	14,96	59,32	6,32	17,42	43,76
SUECIA	23,29	28,03	18,76	15,12	5,16
SINGAPUR	20,68	15,42	17,81	11,59	19,54
REP. DOMINICANA	16,48	11,98	3,92	24,66	29,74
ARGENTINA	17,58	8,29	4,9	11,5	10,03
TAILANDIA	8,03	14,21	0,33	65	10,2
REP. CHECA	12,5	48,93	3,54	2,57	1,61

CHILE	8,59	52,63	43.25	3,58	4,39
COREA NORTE	8,35	19,11	15.76	4,28	8
HUNGRÍA	6,65	11,05	5.79	0,83	4,68
PANAMÁ	4,06	22,55	16.90	0,86	1,99
COREA SUR	0,91	4,01	4.67	4,29	1,09
CANADÁ	0,78	3,4	2.80	3.18	3,63
	<b>15.038,60</b>	<b>17.316,47</b>	<b>4.787,43</b>	<b>19.932,83</b>	<b>13.869,01</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, Países de exportación de balsa, 2.005-2.009

Dentro de los países exportadores de balsa se puede apreciar que los Estados Unidos, Alemania, Dinamarca, Francia y España son nuestros mayores clientes, así se refleja la potenciación de nuestro país como primer exportador de balsa en el mundo.

#### **CUADRO COMPARATIVO DE LAS IMPORTACIONES DE PRODUCTOS FORESTALES DEL PERIODO 2005-2009 POR TONELADAS**

<b>PRODUCTO</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Balsa	0	0	0	0	0
Madera tropical	61	51	66	62	110
Madera en bruto y lijada	759	1368	321	235	364
Bloques, tablas o tiras	1303	1577	536	43	11
Madera moldurada	8	19	10	6	22
Muebles	8.11	19.34	9.84	43.18	0.21
Tablillas y madera para ensamblar	47.21	33	25.82	154	193
Tableros de fibra	29.2	4039	3197	1217	659
Aglomerados, desechos de madera	1.53	1.1	2.14	0.09	1.22
<b>TOTAL</b>	<b>2217.05</b>	<b>7107.44</b>	<b>4167.8</b>	<b>1760.27</b>	<b>1360.43</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador, Importación de productos forestales, 2.005-2.009

## **2.4 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PRODUCCIÓN Y SIEMBRA DE BALSA “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.”**

### **2.4.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

La compañía SIEMBRA Y PRODUCCION DE BALSA PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., se constituyó por escritura publica otorgada ante el Notario Decimo Séptimo del DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, el 27 de octubre del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución N° 06.Q.IJ.004440 del 16 de noviembre del 2006.

La empresa lo constituyeron los señores: Hugo Andrade Flores, Pablo Flores Muñoz, Guillermo Andrade Flores y Miriam Andrade Flores, con un capital de \$400 dólares americanos, capital que se encuentra pagado en su totalidad, con proyecciones de realizar capitalizaciones anuales de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa y de condiciones externas.

El objeto social de la empresa es la explotación, procesamiento, tratamiento, comercialización de balsa y todo tipo de madera, así como la ejecución de actividades lícitas relativas a la industria maderera.

Además de varias actividades como son:

1. Instalación de centros madereros de producción, almacenamiento y comercialización dentro y fuera del territorio ecuatoriano
2. Importación y exportación de madera y de sus productos procesados
3. Franquicias, mantenimiento y construcción de centros de procesamiento de madera
4. Forestación y reforestación en todas sus fases
5. Servicios profesionales en el área de la industria maderera, etc.

Los socios vieron la necesidad de constituir la empresa en vista de que el país es el mayor exportador de balsa en el mundo, por tal razón existe materia prima disponible para el efecto, por la cual se decidió en crear dicha empresa para elaborar el producto que son los bloques de balsa, producto que es comercializado al exterior con grandes éxitos hasta el momento.

Originalmente la empresa se acentó en la parroquia de San Carlos, Cantón Quevedo, Provincia de los Ríos, con un terreno de 2.26 hectáreas que contaba con un galpón con una extensión de 1000 metros cuadrados, una bodega de almacenamiento con una extensión de 500 metros cuadrados, dos hornos de secado de la balsa junto al galpón, una construcción de una zona de adecuación del colado, una zona eléctrica donde estará el transformador eléctrico, luminarias y cableado de la planta, los rieles donde se transportara los bloques de balsa, las zonas de estacionamiento y zonas administrativas.



Además contaba con 14 personas que cubrían todos los procesos de la empresa, pero debido a la gran demanda del producto en el mercado, esta cifra tuvo un incremento de alrededor del 100% junto con la construcción de otro galpón y calderos que se necesitaban para cubrir la demanda internacional.

## **2.4.2 SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.4.2.1 ANTECEDENTES**

La empresa en la actualidad ha crecido sostenidamente de acuerdo a las proyecciones establecidas por los accionistas, en la que se ha crecido en la producción en un porcentaje aproximado de 100% ya que cuando esta se inicio se producía dos contenedores de bloque de balsa; ahora se produce alrededor de cuatro contenedores.

El incremento no solo se dio en la producción sino en los activos de la empresa, para lo cual se realizó inversiones en infraestructura como es la construcciones de un nuevo horno paralelo al anterior, líneas o rieles de embarque y desembarque para el almacenamiento y distribución de la materia prima, adecuación de las zonas de almacenamiento tanto de materia prima como del producto terminado, remodelación de baños, construcción de las zonas administrativas puesto que estas se encontraban en la ciudad lo que dificultaba la toma de decisiones en materia operativa y administrativa.

Se tuvo que realizar un incremento de talento humano con la contratación de 10 personas más, puesto que no se podía cubrir con los requerimientos establecidos.

Se destaca como un punto a favor que la empresa siempre dispone de materia prima puesto que se cuenta con proveedores fijos en todas las regiones y nos distribuyen de una manera óptima en la que no se desprograma la producción proyectada.

#### **2.4.2.2 PROCESO PRODUCTIVO DE LA BALSA**

El proceso de este proyecto se inicia con la compra de palo de balsa en la que nuestros proveedores ubicados en los sectores y cantones más cercanos como son:

1. Cantón El Empalme
2. Cantón Quevedo
3. Cantón Ventanas
4. Cantón Mocache
5. Cantón Quinsaloma

En la que nos venden el palo de balsa por peso que es introducida en el área de almacenamiento.





Luego de que nuestra materia prima esta almacenada se lo traslada a las cámaras de vapor con una temperatura aproximada de 1000 grados centígrados este proceso se lo realiza por 48 horas para que la balsa este seque en su totalidad.

Esta cámara de vapor se diseñó con las normas internacionales que establece que primeramente debe ser diseñada en estructura de hormigón con una altura máxima de 5 metros, consta de una puerta metálica recubierta la puerta y su contextura como las paredes de la cámara de fibra de vidrio este proceso se lo realiza para que el vapor no salga de la cámara y par que este mismo concentre su acción en la balsa.



Después de este proceso se la balsa es retirada de la cámara de vapor y es puesta en una superficie seca en la que un ingeniero forestal quien es la persona encargada de realizar el control de calidad en la que se determinara que estructura contiene el palo de balsa ya que este no debe contener fisura, golpes o fracturas en su corteza.

Luego de realizar el control de calidad la balsa es llevada al área de producción en la que se tiene máquinas de corte, esta máquina corta la balsa con las siguientes dimensiones (1m largo x 20cm de ancho y 20cm de espesor), esta máquina de corte tiene un perfil o sierra circular que ha sido calibrado según las normas especificadas por nuestro cliente D.E.L.E.B.E.S. CIA. LTDA.



Después de realizar el proceso de corte se realiza un nuevo control de calidad para determinar si el bloque unitario de balsa cumple con los siguientes requisitos:

1. La rectitud del bloque unitario
2. Espesor cumple con los parámetros establecidos en la norma
3. Dimensiones especificadas en la misma

Luego de haber realizado el control de calidad se determina que existe merma en la producción ya que nuestro producto se lo realizará con primera calidad ya que es producto de exportación.

Después de haber realizado este proceso los bloques unitarios son trasladados al área de pegado en la que se une los bloques unitarios que se han cortado de acuerdo a las medidas de los bloques, aquí se debe considerar que se forma un bloque con los cortes de balsa que se han realizado en forma opuesta a la anterior para asegurar que el pegado se realizará en buenas condiciones esto dará lugar a reducir el tiempo necesario para este proceso

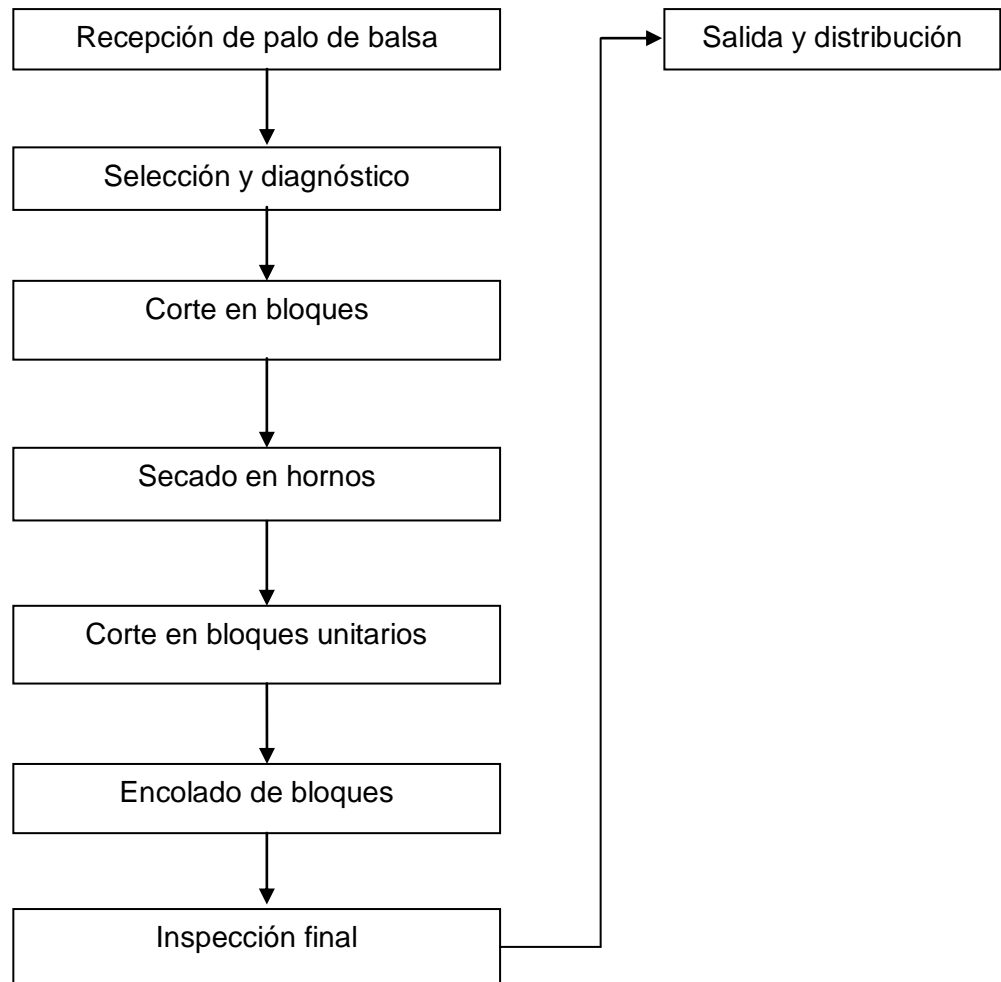
Estos son pegados con un pegamento especial para madera en un molde en la cual se fija el bloque en forma de prensa para compactar la balsa, esta máquina de prensado tiene las dimensiones de (2m de largo x 2m ancho x 2m de altura), aproximadamente este proceso dura 24 horas aproximadamente de acuerdo a condiciones climatológicas.

Luego se realiza el proceso de pegado de los bloques unitarios del palo de balsa, se lo deja en la cámara a una temperatura de ambiente de aproximadamente 20 grados centígrados para después de 48 horas, estas láminas sujetas en el molde principal el bloque en conjunto queda pegado en toda su estructura, luego se da una revisión preliminar del bloque de balsa para establecer si cumple con todas las condiciones que nos pide nuestro cliente.

Acabado este proceso es llevado a la zona de almacenamiento donde está toda la producción, en donde en embalado con plástico para ser enviado a la empresa D.E.L.E.B.E.S que es la empresa que nos compra casi toda la totalidad de nuestra producción, pues nuestra producción es llevada a los países europeos y al mercado norteamericano, en la que se comercializa estos bloques por contenedor.



### Flujograma de proceso de producción



#### 2.4.2.3 NUESTRO PRODUCTO

##### Identificación del bloque de balsa

Nuestro producto llega al mercado en una presentación en la que se su portada o logotipo consta el nombre de nuestra empresa PRODUSIEMBAL, además de información como son los sellos de calidad establecidos con la norma ISO 9001.

También consta el código de referencia de producción, como también los sellos de seguridad ya que nuestro producto es categoría uno en la que se establece que debe ser embarcado y embalado con mucho cuidado ya que el palo de balsa tiene una contextura muy frágil.

El beneficio de nuestro producto es el relacionado a actividades inmobiliarias, construcción de navíos, en la producción de muebles, plataformas acústicas, etc.

Puesto que nuestro país en la actualidad es el mayor productor de palo de balsa en el mundo y a la gran demanda que existe en el mundo por sus enormes beneficios ya sea en la construcción inmobiliaria, tableros encofrados, decking, Palos, Tablas de Madera, Componentes para Muebles y Puertas, Serrín, Tratamiento para Madera, Puertas de Madera, Embalaje de Madera, Embarcaciones de Madera

### **Presentación**

El bloque de balsa tiene una única presentación: en la que presenta un empaque con un recubrimiento plástico para que nuestro cliente potencial vea la seguridad que lleva nuestro en óptimas condiciones en calidad, cantidad y precio.

Nuestro producto llevará impreso:

- Sellos de Calidad
- Fecha de empaque del producto
- Peso
- Lugar de donde proviene el producto
- Un numero telefónico donde el consumidor pueda contactarnos
- Ventajas de nuestro producto

Todas estas impresiones se las pone para que el consumidor tenga confianza en el producto y que nuestros clientes tengan fidelidad a nuestra empresa.

Además la empresa siempre busca la innovación dentro de la presentación del bloque de balsa para diferenciarse de los diferentes competidores esto se lo demuestra con la presentación de controles de calidad del proceso y con la firma de verificación para su exportación. Lo que representa una ventaja competitiva frente a otras empresas del sector, empresas que comercialmente son más antiguas que la empresa PRODUSIEMBAL, pero que esta empresa se ha ganado su permanencia gracias a estos procesos innovadores



#### 2.4.2.4 PROVEEDORES

La empresa Producción y Siembra de balsa “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.” tienen diferentes proveedores:

PALO DE BALSA (ZONAS)	PRECIOS (PIE)	UBICACION
Cantón El Empalme	0.32	GUAYAS
Cantón Quevedo	0.32	LOS RÍOS
Cantón Ventanas	0.32	LOS RÍOS
Cantón Quinsaloma	0.32	LOS RÍOS
Cantón Mocache	0.32	LOS RÍOS
Oriente	0.32	AMAZONAS

Fuente: Investigación propia

Como un punto aclaratorio se establece que el transporte es pagado por los proveedores

#### 2.4.2.5 PRECIOS

Los precios que se maneja la empresa están vinculados con los de la competencia, en la que se establece que nuestro precio es el mas bajo, tal como muestra la siguiente grafica

<b>EMPRESA</b>	<b>PRECIO LIBRA</b>
INMADIA BALSA	\$1.40
PLYWOOD	\$1.38
BALSA GUAYAS	\$1.40
PEÑA DURINI	\$1.45
PRODUSIEMBAL	\$1.35

Fuente: Investigación Propia

Para lo cual se presenta el cuadro de la rentabilidad del bloque de balsa para la empresa en función del Estado de Pérdidas y ganancias de PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., al 31 de enero del presente año.

<b>VENTAS</b>			
	Bloques de balsa	66.099,60	
	Intereses Ganados	14,25	
	Otros Ingresos	<u>0,00</u>	
			66.113,85
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
	Costo de ventas		<u>50.440,39</u>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			15.673,46

En la que se demuestra que la rentabilidad de la empresa es del 31% de margen de utilidad. Puesto que cada libra de balsa nos cuesta fabricar \$1.03 según nuestro costo

de producción con una cantidad equivalente a 48962.67 libras del palo de balsa o BFT que es la medida en la que se mide la balsa.

## **2.5 PROBLEMÁTICA QUE AFRONTA LA EMPRESA**

La empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., al igual que muchas empresas madereras del sector se encuentra con una serie de problemas tanto internos como externos que hacen que no se cumpla con las proyecciones previstas por los accionistas.

Dentro de los problemas externos que tiene la empresa se encuentran los relacionados con las condiciones climatológicas que repercuten en la producción de balsa que además esto contribuye a la escasez de materia prima pues se cuenta con pocos proveedores del sector y de las afueras de la provincia. Otro aspecto incidente es el relacionado a los precios que siempre fluctúan en forma variable de acuerdo a la demanda de la balsa y que los productores lo establecen sin ningún recurso dando lugar a la especulación del producto porque no existe ningún control por parte del estado al respecto.

Los aspectos internos de la empresa que agudizan están enfocados a los controles que casi son insuficientes dentro de cada departamento y de los procesos que tiene la empresa, como por ejemplo dentro del proceso productivo no se establece casi ningún control es por eso que existe gran cantidad de merma del producto y lo que se traduce en pérdida para la empresa.

Dentro del aspecto económico también no se cuenta con manuales organizativos acerca del funcionamiento de las actividades de la empresa lo que repercute en los reportes y balances que no se traduce en la realidad de la empresa originando toma de decisiones gerenciales mal infundadas.

## **2.6 EVALUACIÓN DE RIESGOS**

### **2.6.1 ANTECEDENTES**

Históricamente la humanidad asoció el riesgo con el peligro como son las amenazas de la naturaleza (frío, calor, lluvia, terremotos, etc.), la domesticación de los animales, y los primeros grandes descubrimientos (agricultura, fuego, la rueda, etc.)



y con ello, prepararse, mediante el ahorro y las previsiones, para enfrentar cada una de las estaciones y los cambios climáticos.

Por otra parte el hombre pudo sobrevivir ante esto, pero se dio cuenta de que el riesgo nunca se puede combatir en su totalidad pero siempre se asocia a un esfuerzo adicional para mantener en condiciones favorables para cumplir con las expectativas trazadas por el hombre

## **2.6.2 DEFINICIÓN DE RIESGO**

La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa: atreverse. En realidad tiene un significado negativo relacionado con el peligro, daño, siniestro o pérdida.

“Etimológicamente la palabra riesgo, significa proximidad de un daño. También es la contingencia, desgracia o contratiempo. En la actualidad el riesgo es todo aquello (positivo y negativo, de origen interno o externo) que puede (probabilidad) afectar (impacto) un negocio”<sup>87</sup>

En Contabilidad el riesgo se puede decir que es la posibilidad de que en el trabajo propiamente contable se den errores, omisiones, incertidumbres o fraudes, que repercuten en la rentabilidad de la empresa.

En términos de auditoría existe el riesgo de que los errores, omisión, incertidumbres y/o fraudes no sean detectados en el proceso de la ejecución de la auditoría, que se toman decisiones erróneas por parte de los administradores.

El riesgo de control interno puede considerarse como una combinación entre las posibilidad de la existencia de errores significativos o irregularidades en los estados financieros y el hecho de que los mismos no sean descubiertos.

---

<sup>87</sup> ROJAS DIAZ, Walter Orlando, *Diseño de un sistema de control interno-riesgos*, Universidad de Guatemala, pag. 18, <http://control interno de riesgos.com>

### **2.6.3 HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN**

Para tener un mayor conocimiento del desempeño de los procesos de la empresa se diseñó cuestionarios de control interno para los directivos, un cuestionario al personal administrativo y a los operarios de la planta los cuales señalan lo siguiente.

#### **2.6.3.1 Herramienta de investigación al personal administrativo**

Este instrumento en cuestión se aplicó al personal administrativo quienes se encargan de las actividades de oficina, están integradas por dos personas, una persona que se encarga de las labores administrativas y la otra persona se encarga de la contabilidad de la empresa.

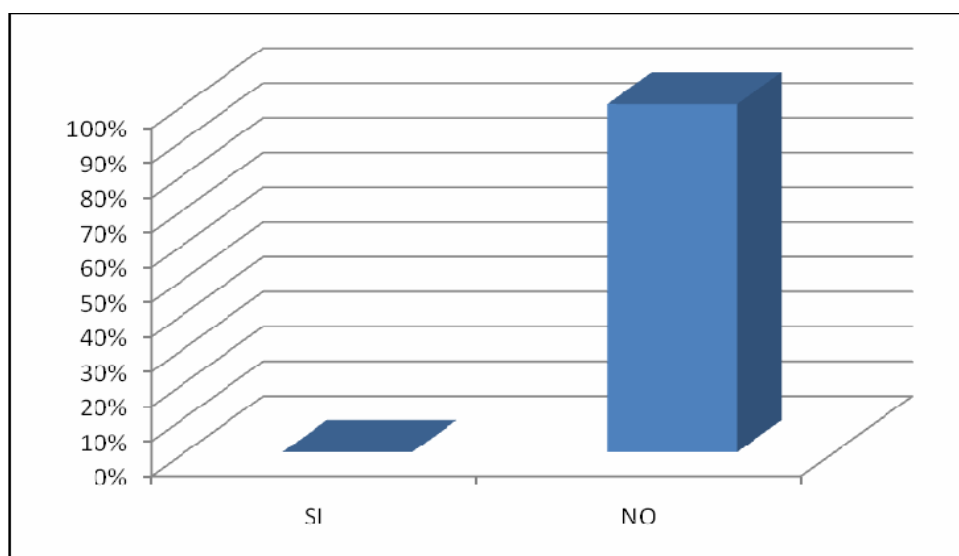
En función a esto se procedió a realizar un cuestionario de control interno lo que nos permitirá conocer aspectos relevantes de la empresa en virtud de la información, procesos, administración de la misma para de esta manera poder establecer un diagnóstico situacional de la misma acerca de los siguientes puntos:

- Saber si el personal conoce acerca de la misión, visión, valores organizacionales, también acerca del proceso de contratación y de la capacitación.
- Entendimiento del horario laboral, conocimiento de las actividades y procesos administrativos-contables, desviación de procesos o la realización de actividades sin una previa aprobación.
- Conocer si existen manuales y reglamentos internos de la empresa que se apliquen dentro de las oficinas como una doctrina, como también de políticas y reglas.
- Hacer constar de que medios de comunicación se utilizan para informar a los empleados de alguna observancia o para la ejecución de las mismas actividades por parte de los empleados.
- Describir que medio de supervisión se utiliza para establecer un control dentro de la oficina

## **Análisis de resultados:**

### **Pregunta 1:**

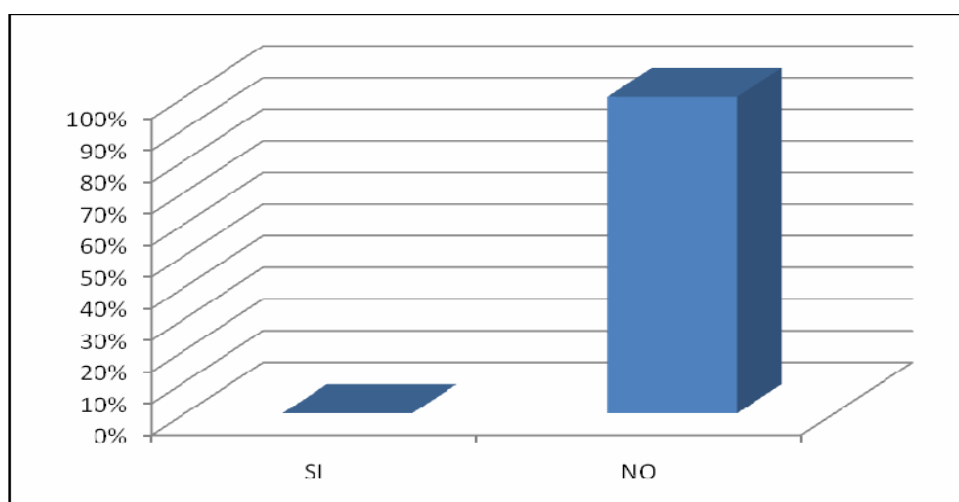
¿Sabe si la empresa cuenta con una misión, visión y valores organizacionales?



El 100% del personal administrativo considera que no existe una misión, visión ni valores organizacionales dentro de la empresa en la que la respuesta es unánime de la falencia que tiene la empresa ProduSiembal, ya que no tiene definido sus proyecciones en un futuro inmediato. Según el personal encuestado considera el hecho de que la empresa debería tener estas generalidades del entorno de control para apuntar a un objetivo en donde se pueda encaminar la empresa para cumplir con el objeto de su creación.

### **Pregunta 2:**

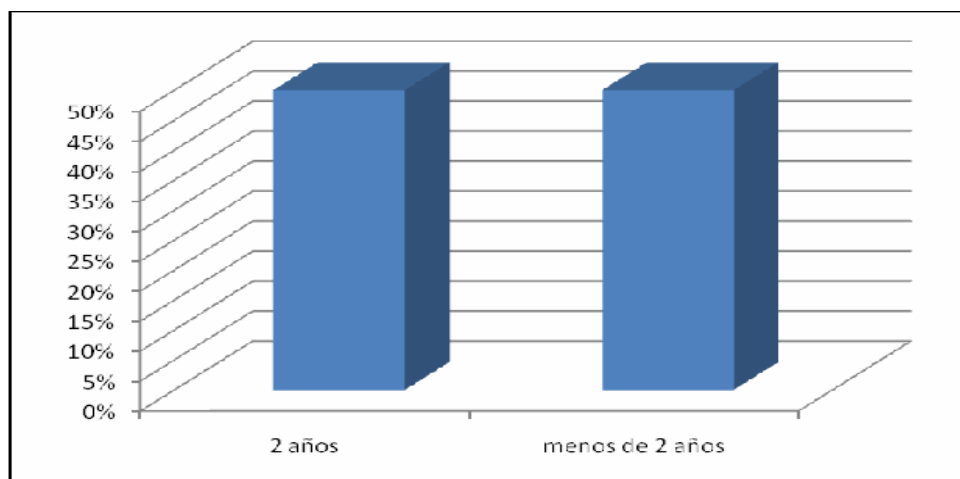
¿Sabe si la empresa tiene un organigrama?



De igual forma el personal sostiene que no existe un organigrama funcional dentro de la empresa por lo que no existe una estructura departamental para ejecutar las actividades, tampoco de delegar autoridad y responsabilidad ni en la toma de decisiones, careciendo de funcionalidad en las operaciones que realiza la empresa.

### Pregunta 3:

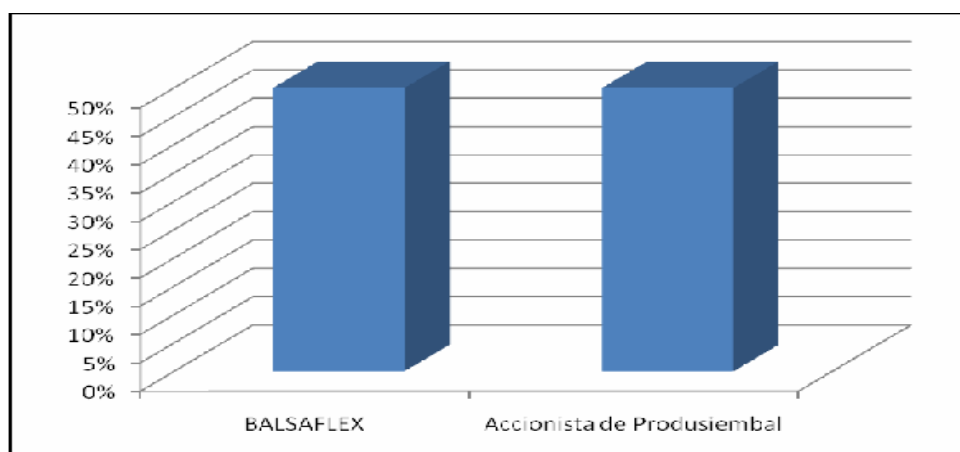
¿Cuánto tiempo tiene usted laborando en la empresa?



El personal de administración sostiene que el 50% tiene laborando en la empresa alrededor de dos años aproximadamente y el otros 50% menos de dos años, esto se dio por la ampliación de la producción según una entrevista previa con el mismo personal. Cabe Señalar que la empresa se inicio el 27 de octubre del 2006 y estas labores administrativas lo realizaba los propios accionistas.

### Pregunta 4:

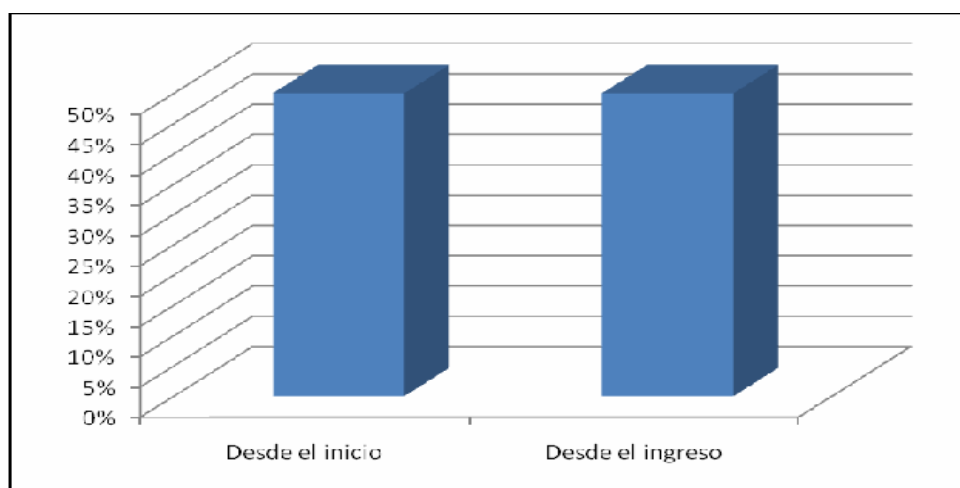
¿Cómo supo de la existencia de ProduSiembal?



En relación a los resultados analizados se evidencia que el 50% supieron de la existencia de Produsemiambal Cia. Ltda., por medio de la empresa Balsafex S.A. que es la que compra toda la producción de la empresa. Y el otro 50% por medio de las conversaciones de los propios accionistas dentro de su entorno de negocios agrícolas-madereros en el sector

### Pregunta 5:

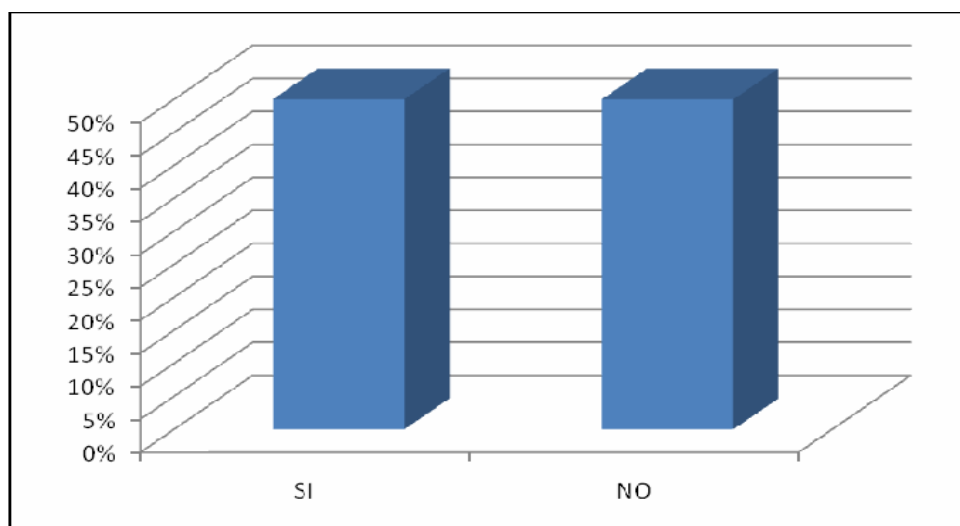
¿Cuánto tiempo la gerencia tardó en contratarlo?



El personal administrativo sostiene en sus respuestas que el 50% de los mismos la gerencia los contrató desde el inicio de sus actividades de organización, y el otro 50% considera que los contrató desde su ingreso en la selección y reclutamiento del personal.

### Pregunta 6:

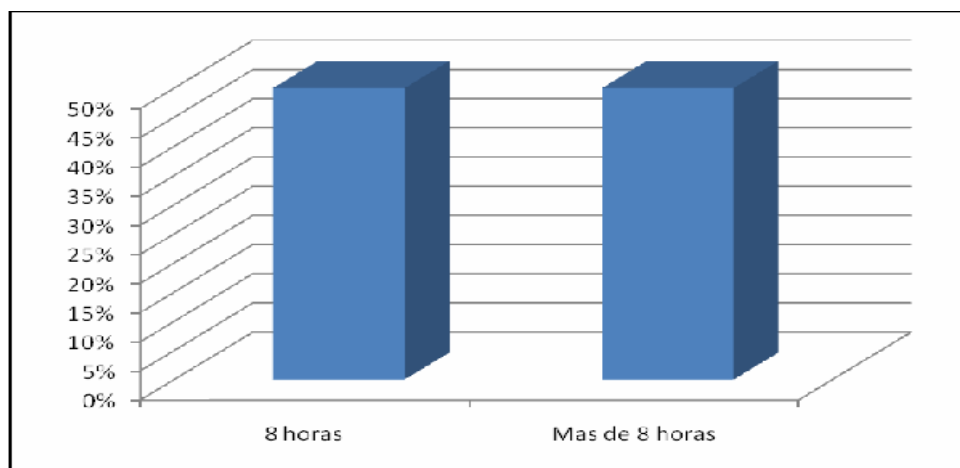
¿Recibió algún curso de capacitación?



En relación a los cursos de capacitación existe una paridad puesto que el 50% admite que si recibió algún curso de capacitación para ejecutar las actividades, en cambio el otro 50% sostiene que no ha recibido ningún curso de capacitación.

### Pregunta 7:

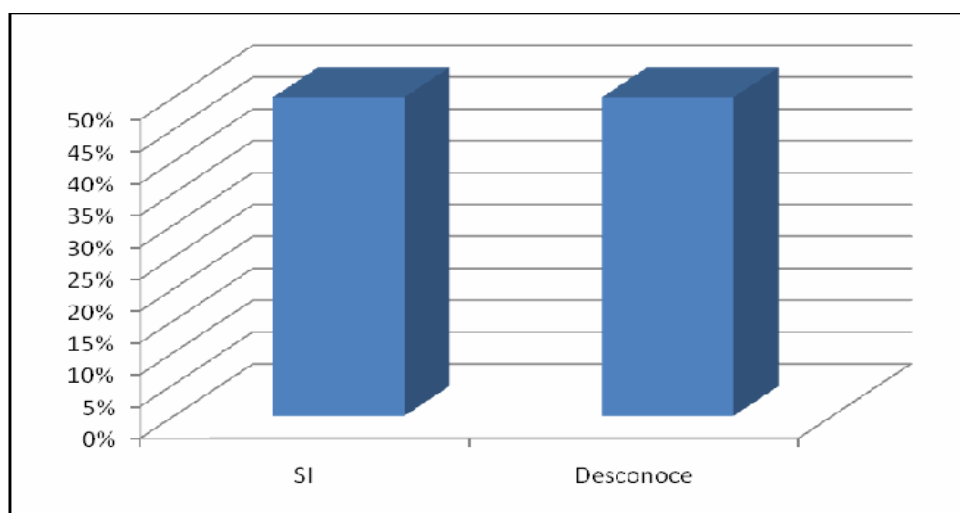
¿Cuanto dura su jornada de trabajo?



La jornada laboral en la empresa ProduSiemba se distribuye en dos jornadas de tiempo, en la que el 50% de dicho personal trabaja 8 horas al día, y el otro 50% trabaja mas de 8 horas diarias.

### Pregunta 8:

¿Sabe cuanto tiempo asiste a la empresa el gerente?

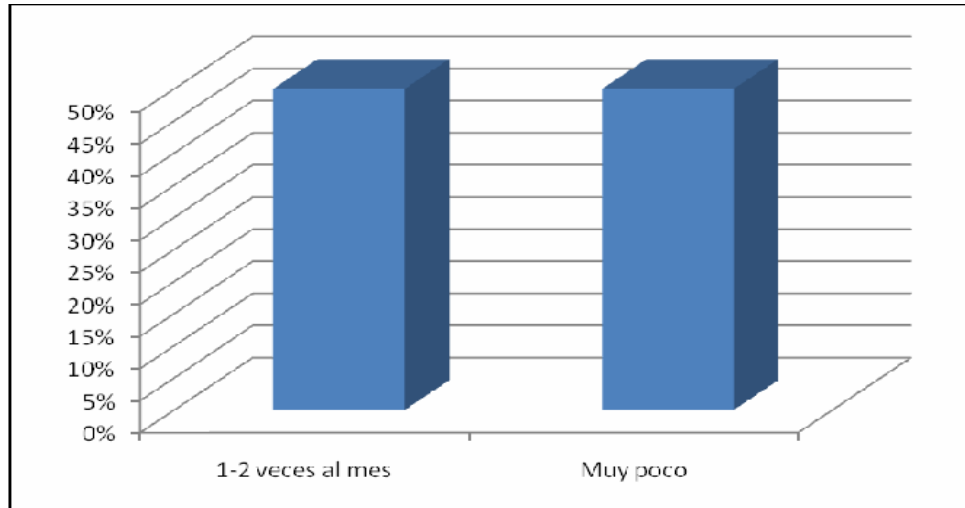


En relación a esta pregunta existe una paridad ya que el 50% si sabe cuanto tiempo asiste el gerente general a la empresa, pero el otro 50% lo desconoce ya que

considera que casi es casi un ser extraño a la misma puesto que no lo ven y otros ni lo conocen.

### Pregunta 9:

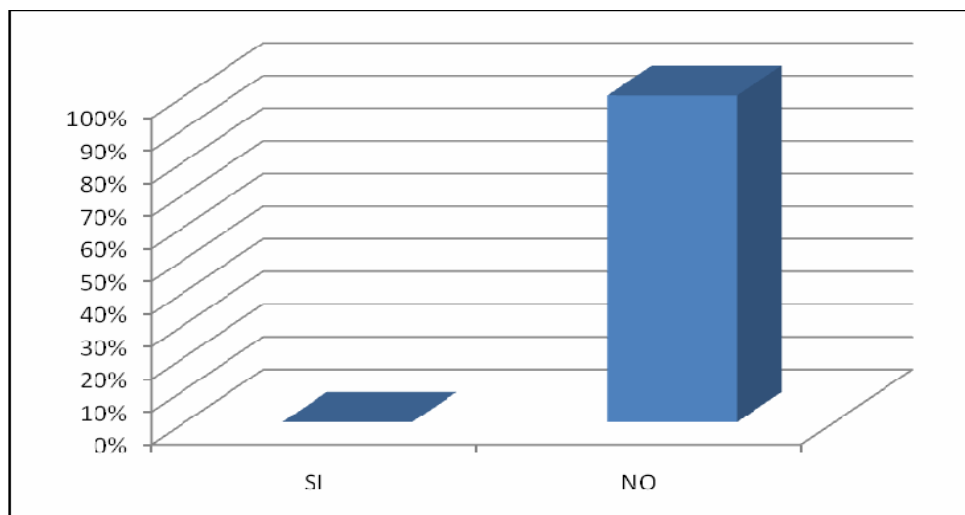
¿Con que frecuencia?



Para ampliar la respuesta anterior se procedió a preguntar la frecuencia de visita del gerente, en la que el personal sostuvo que el gerente los visita de uno a dos veces al mes en un 50% y el resto del personal administrativo revelan que al gerente casi no lo ven a no ser se una urgencia grave que afronte la empresa. Cabe señalar que casi no lo conoce su punto de vista en relación a la operación de la empresa.

### Pregunta 10:

¿Considera este hecho favorable?

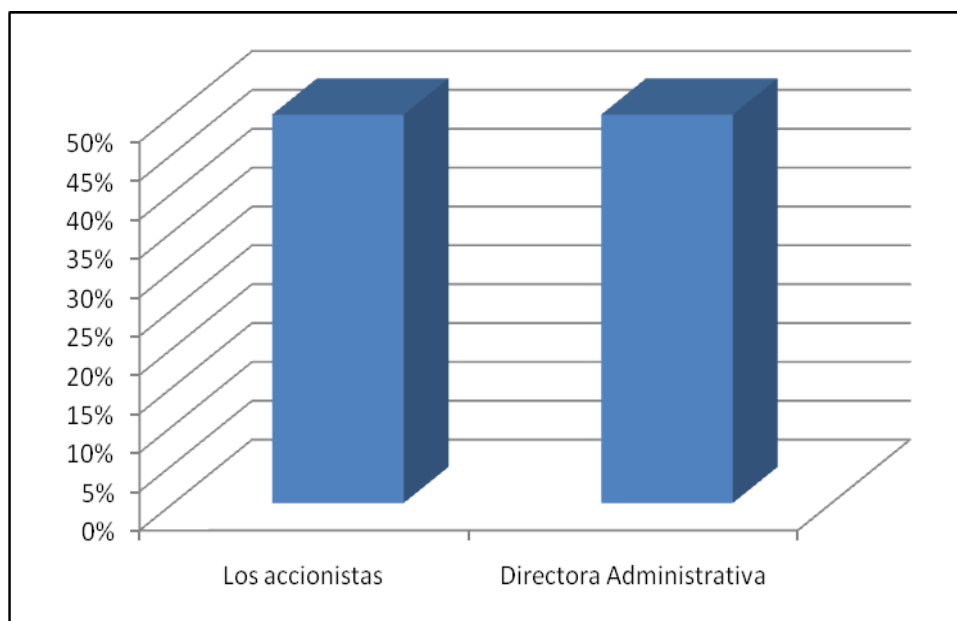


El hecho de que el gerente no este en la empresa repercute en los empleados administrativos ya que consideran un hecho desfavorable para la empresa ya que al momento de establecer alguna toma de decisión no pueden recurrir mas que a los accionistas o al jefe de la planta, retrasando así tanto la producción como la ejecución de las propias actividades.

Lo que sostuvieron era que los accionistas designen a otra persona para la gerencia general, ya que consideran que están aislados de la dirección de la organización y la toma de decisiones esta en función del propio personal, en los accionistas e incluso en los empleados.

### Pregunta 11:

¿Quién toma las decisiones en la empresa en caso de no estar presente el gerente?

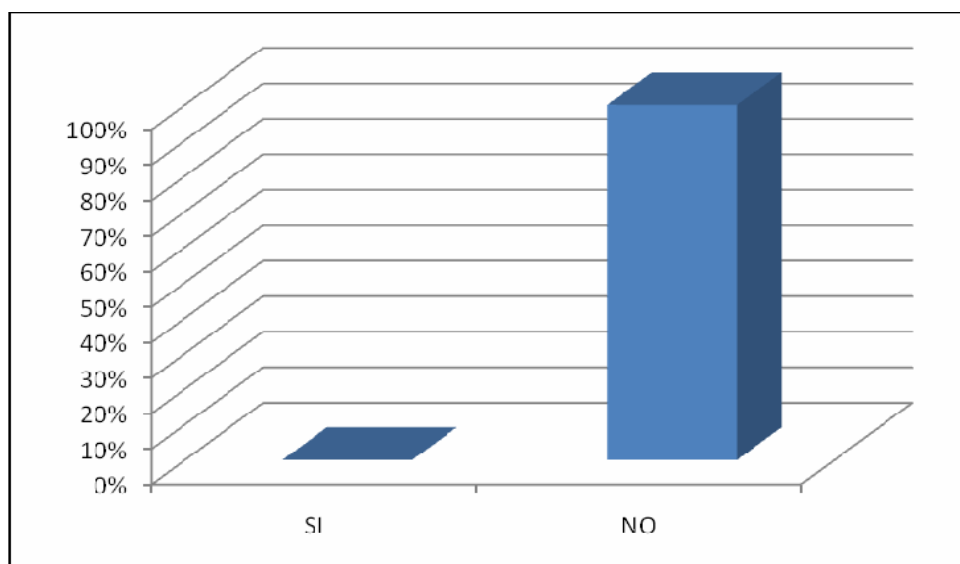


Dentro de las decisiones de la empresa estas son vinculantes ya que el 50% del personal encuestado sostiene que lo realizan los propios accionistas a veces en función de intereses lo que se traduce en un conflicto de intereses de los mismos, y el restante lo realiza la directora administrativa mediante un previo consenso con los accionistas o con el jefe de la planta cuando es relativo a actividades de productividad.



### Pregunta 12:

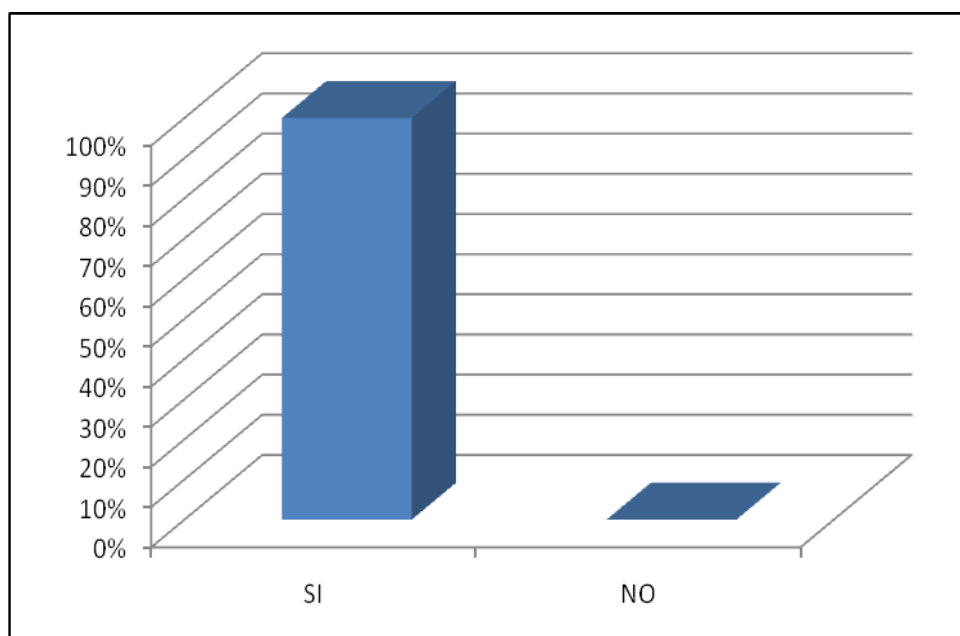
¿La empresa le dio algún reglamento interno al momento de contratarlo?



La totalidad del personal administrativo consultado admite que nunca han recibido un reglamento interno cuando ingresaron a laborar en la empresa, y aclaran que la empresa debería contar con dicho instrumento de control, además sostienen que existen muchas faltas de los empleados que nunca se sancionan existiendo incluso la mala fe por parte de ciertas personas.

### Pregunta 13:

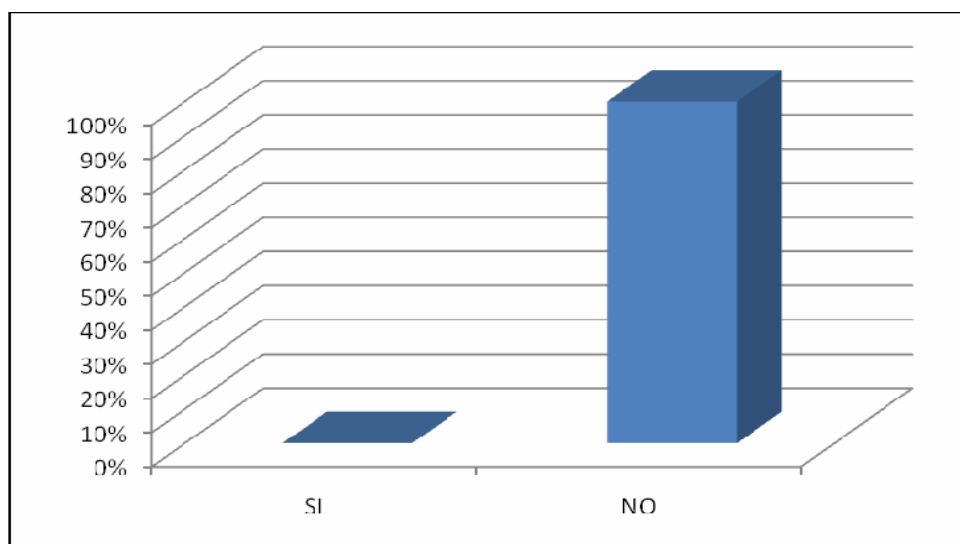
¿Cree que se define con eficacia las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?



En relación a esta pregunta el personal sostiene que si se define las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia en un 100%.

#### Pregunta 14:

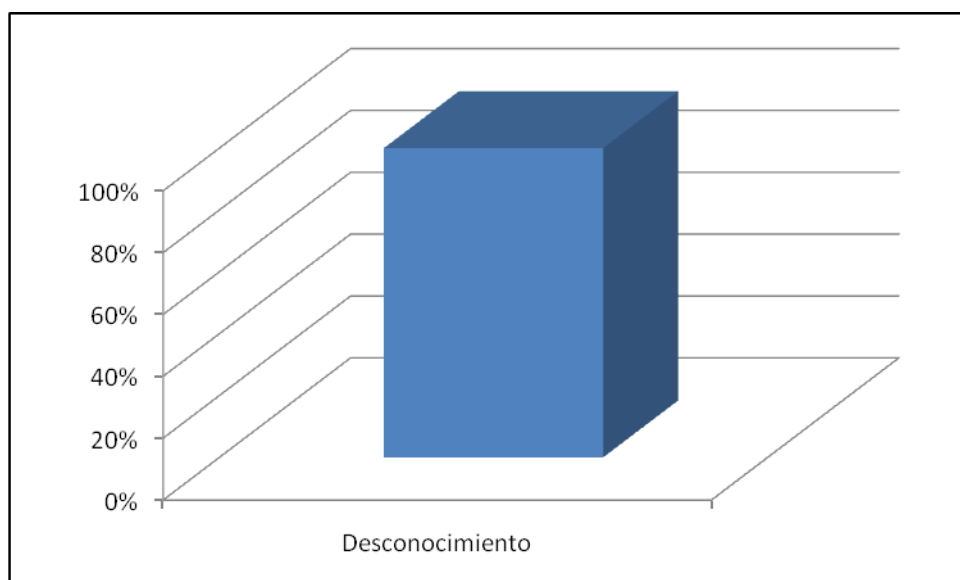
¿Existe un manual de funciones?



También se evidencia que la empresa no cuenta con un manual de funciones para realizar las actividades y tareas dentro de la empresa por los empleados pues estas las realizar sin una secuencia, ni una programación, lo0 que se evidencia en los requerimientos de información por parte de la gerencia o de los propios accionistas.

#### Pregunta 15:

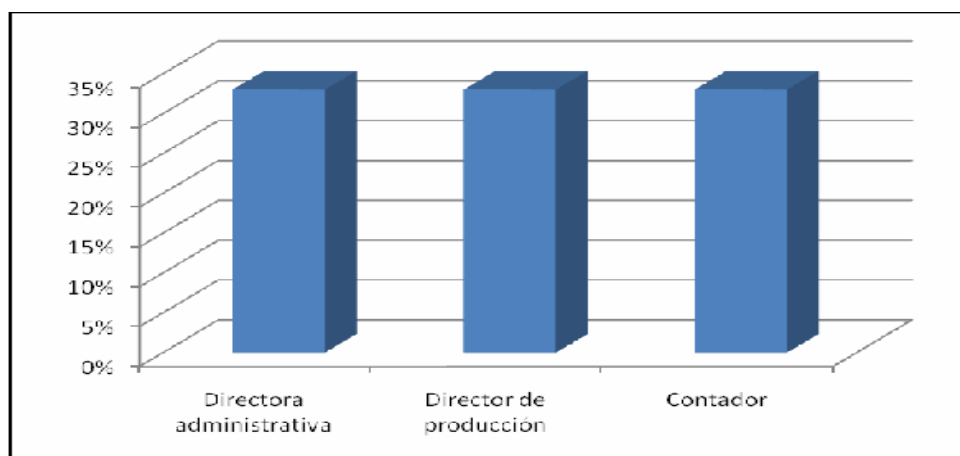
¿Cómo es?



Sintetizando la respuesta anterior al no poseer un manual de funciones, el personal administrativo tiene un desconocimiento de lo que es un manual de funciones y cual es su uso dentro de la empresa.

### Pregunta 16:

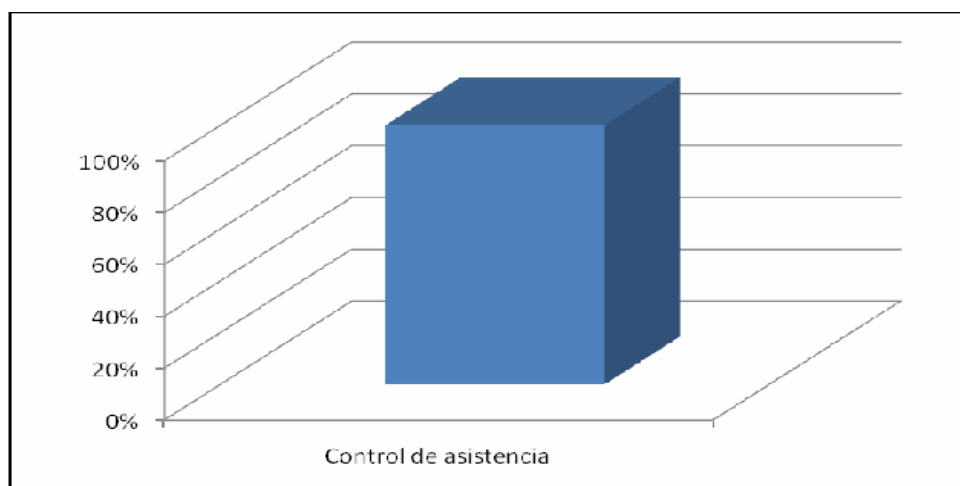
¿Cuál es la persona encargada de controlar los procesos, la documentación y la información dentro de la empresa?



Al formular esta pregunta la respuesta fue unánime por parte del personal administrativo, en la que sostiene que la persona encargada de controlar toda la información, la documentación y los sistemas dentro de la misma es la directora financiera que funge a veces en la toma de decisiones por ausencia del gerente.

### Pregunta 17:

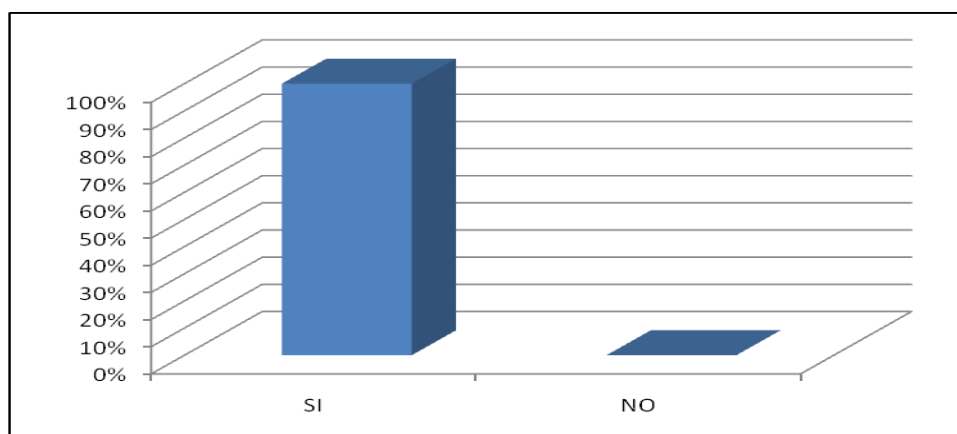
¿Cómo se controla su horario de trabajo?



En relación al horario de trabajo esta se maneja en función del control de asistencia establecido por la gerencia para administrar los tiempos de trabajo, permisos, ausencias y las faltas.

### Pregunta 18:

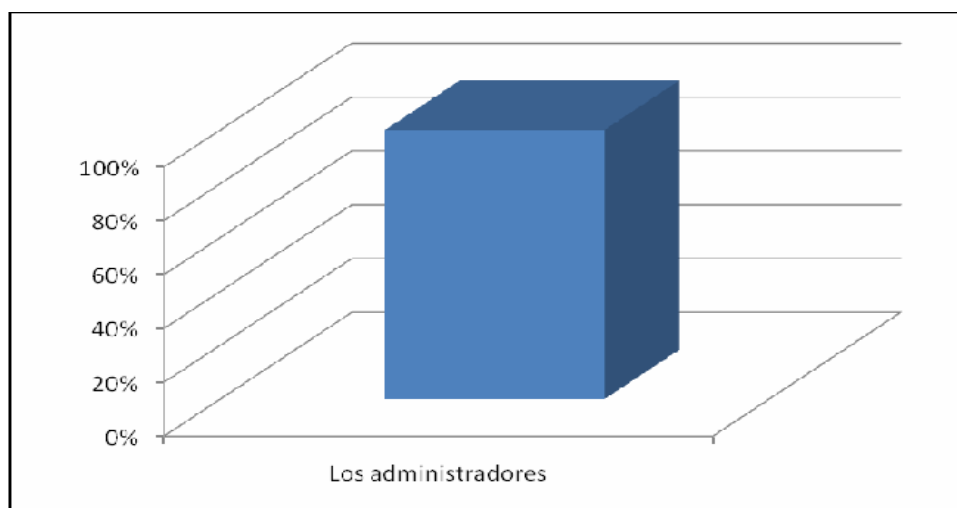
¿Existe una comunicación directa con los otros departamentos de la empresa?



Los empleados administrativos de la empresa sostienen que existe una comunicación directa con los otros departamentos, razón por la cual se establece prioridades y se puede realizar programación de actividades con todo el personal.

### Pregunta 19:

¿Cuál es la persona encargada de hacer conocer los problemas e inconvenientes que acontecen en la empresa?

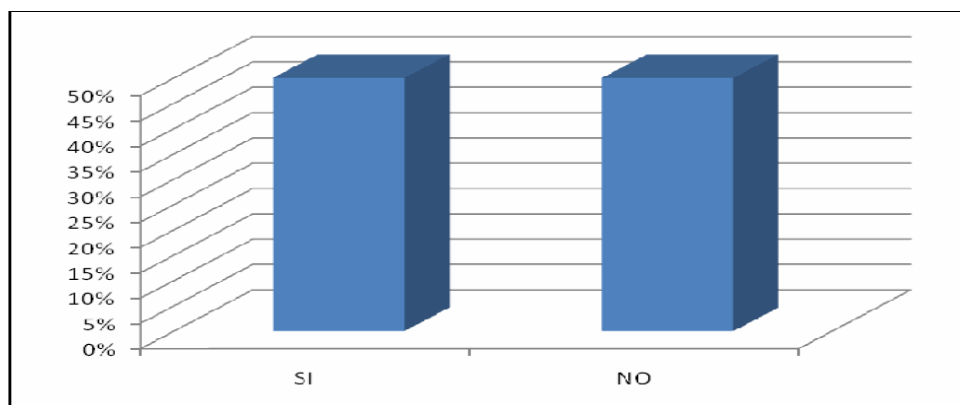


Según esta pregunta el personal de administración enfatiza que los administradores son los encargados de hacer conocer de todos los problemas e inconvenientes

sucedidos en la empresa, se refieren a los accionistas de la empresa que en casos de fuerza mayor visitan las instalaciones para tomar decisiones.

### Pregunta 20:

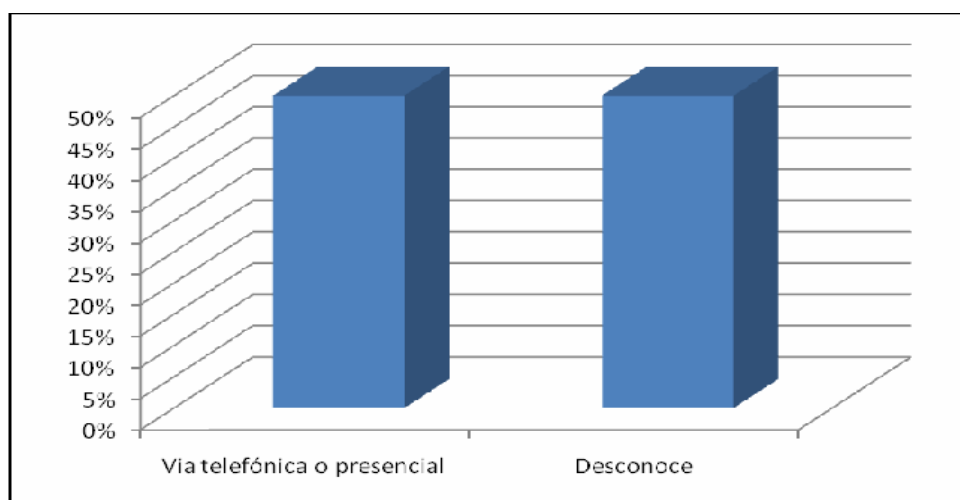
¿Existe la posibilidad de comentar con el gerente general sobre aspectos importantes que tiene la empresa?



Según esta pregunta existe una paridad del 50% del personal encuestado que sostiene que por una parte si existe la posibilidad de comentar con el gerente sobre aspectos importantes de la empresa, pero por otra parte también afirman que no se puede contar con el gerente para la toma de decisiones dentro de la empresa.

### Pregunta 21:

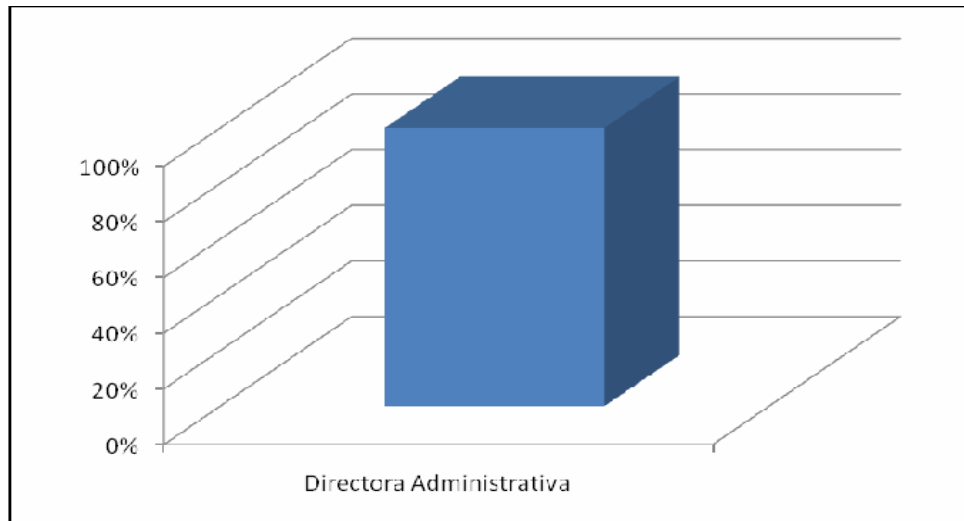
¿Cuál es el canal?



Para profundizar la pregunta anterior sostiene un 50% que esto se lo realiza por medio de la vía telefónica o en forma presencial hacia el gerente y el otro 50% señala que desconoce que canal se utiliza puesto que el gerente casi no asiste a la empresa.

### Pregunta 22

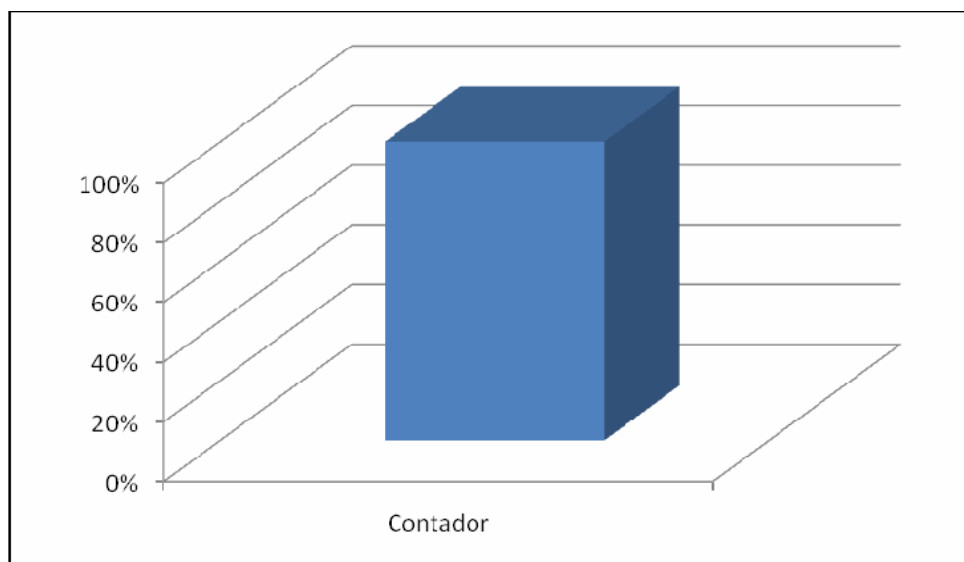
¿Cuál es la persona que maneja los sistemas operacionales dentro de la empresa?



Al igual que en preguntas anteriores, la persona que maneja los sistemas operaciones, de información o procesales es la Directora Administrativa, puesto que además es la mas antigua dentro de la empresa y cuenta con el respaldo del gerente.

### Pregunta 23:

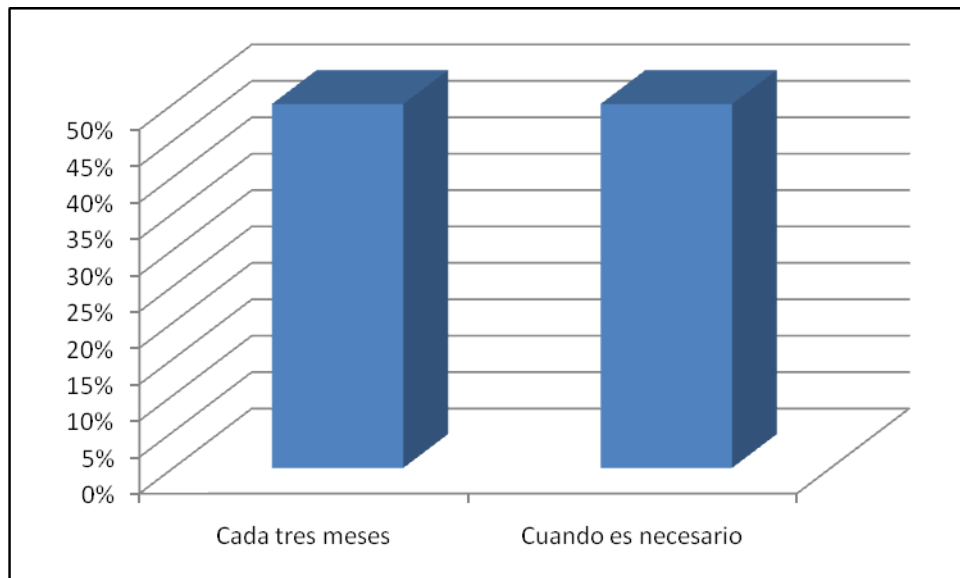
¿Quién supervisa los procesos internos en la empresa?



En relación a los procesos internos de la empresa la persona que maneja los procesos internos es el contador cuya función es revisarlos semanalmente junto con la directora administrativa.

## Pregunta 24

¿Con que periodicidad tiene reuniones con su jefe para exponer sus puntos de vista, dudas e inconformidades?



Según esta pregunta el personal administrativo señala que la periodicidad que tienen reuniones con su jefe es cada tres meses en un rango del 50%, se refiere al gerente de la empresa, y el otro 50% sostiene solo cuando es necesario o por fuerza mayor ya que la toma de decisiones lo realiza la directora administrativa.

### 2.6.3.2 Herramientas de investigación a los operarios de planta

Para establecer la situación actual dentro de la planta se realizará un cuestionario de control interno a todo el personal que en la empresa son veinte y cuatro personas, distribuidos en todas las áreas del proceso productivo, además del jefe de producción, para conocer el proceso en si y determinar aristas que nos permitan identificar tanto falencia como aprovechamiento de nuestro proceso productivo dentro de la empresa. Este cuestionario de control interno se diseño para evidenciar los riesgos que tiene la empresa en función al proceso y para determinar si la empresa cumple con los objetivos por parte de la gerencia y de los accionistas de la misma.

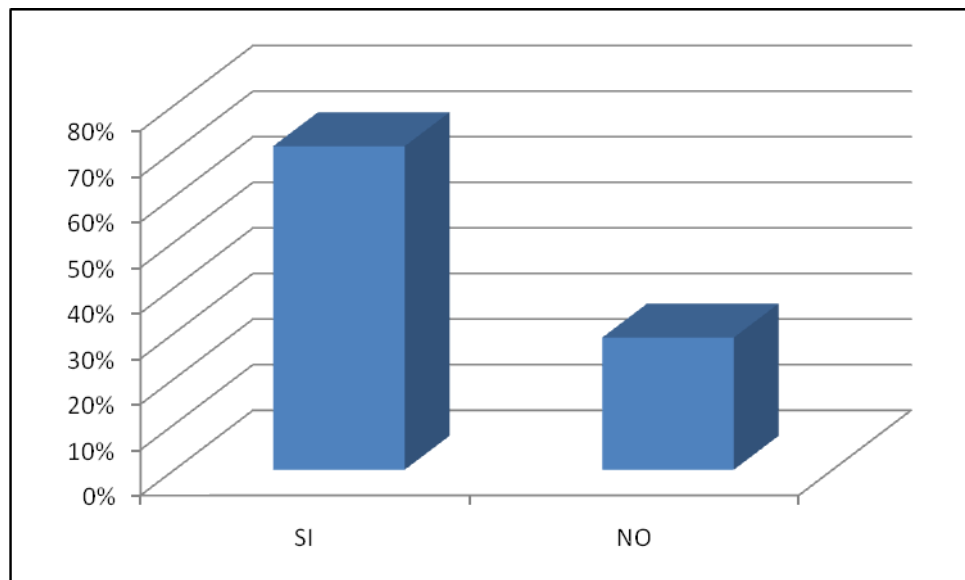
Esto contribuirá a conocer aspectos relevantes del proceso y permitirá:

- Conocer si los operarios conocen la misión, visión, los valores de organización, como también el proceso de contratación y de capacitación dentro de la planta.

- Entender acerca de su jornada de trabajo, procesos productivos, redistribución de actividades, descansos, robos, etc.
- Saber si existen manuales de reglamento interno para el personal operativo y las diferentes sanciones disciplinarias a que son sometidos el personal en caso de incurrir en irregularidades
- Describir que medios de comunicación se utiliza dentro de la planta para informar acerca de procesos o irregularidades que ocurren o que puedan acontecer en las instalaciones.
- Comprender que sistemas de supervisión existen dentro de la planta, como también de reuniones con el jefe de producción o con los accionistas de la empresa en relación a la producción de la planta.

### **Análisis de los resultados:**

1.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con la misión, visión y con valores de organización?

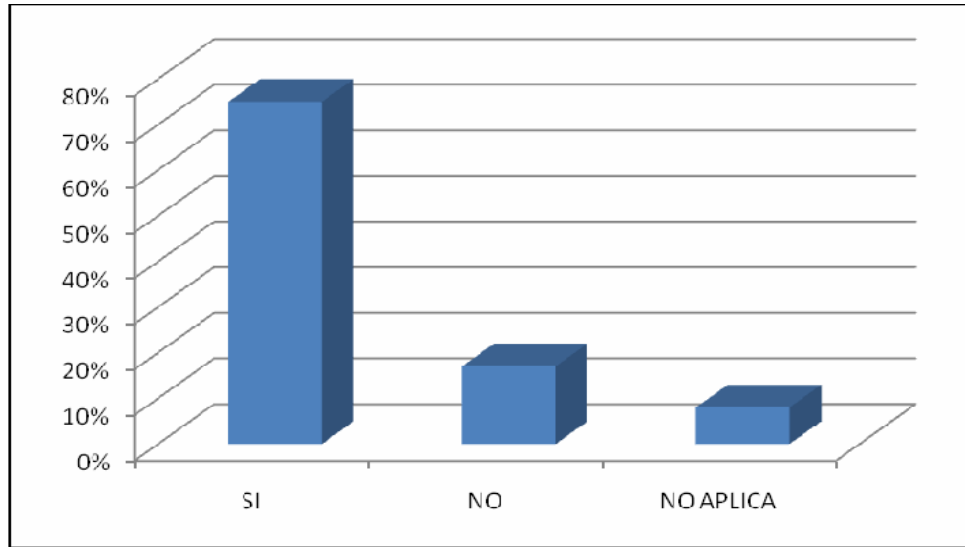


El 71% de los obreros de planta afirman que la empresa si cuenta con una misión, visión y valores organizacionales, mientras que el 29% restante señalan que la empresa no cuenta con estos aspectos del entorno de control. Se debe precisar que se pregunto acerca se cual es la misión de la empresa, sin obtener una respuesta favorable.



### Pregunta 2:

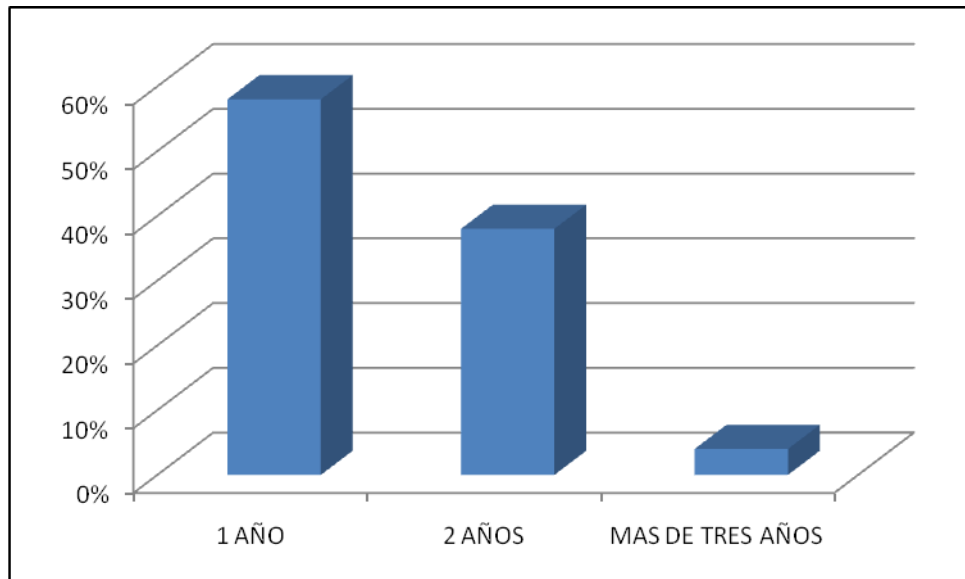
¿Tiene la empresa establecido un organigrama?



Según el personal operativo de la empresa señala que el 75% si cuenta con un organigrama en la que se identifica departamentos y jefes departamentales, por la misma causa un 17% afirma que la empresa no cuenta con un organigrama y el 8% restante señala una no aplicación o desconocimiento del tema.

### Pregunta 3:

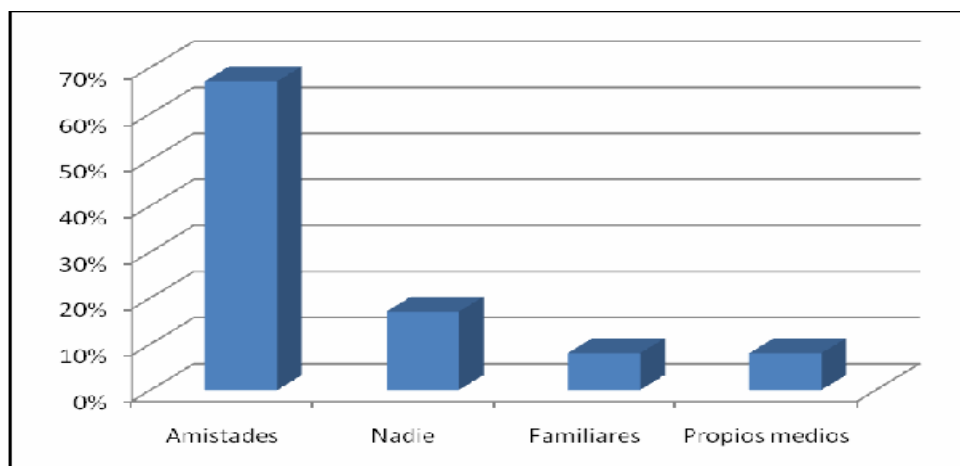
¿Qué tiempo trabaja en Produsiembal Cia. Ltda.?



En relación a esta pregunta un 58% señala que ingreso a la empresa aproximadamente en un año, un 38% permanecen en la empresa alrededor de dos años y el 4% laboran en la empresa mas de tres años o desde cuando se inicio la empresa.

#### Pregunta 4:

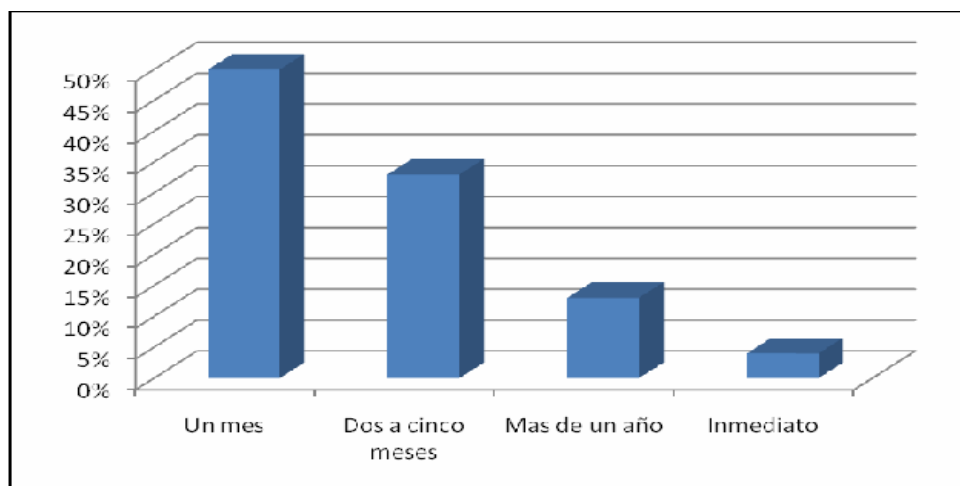
¿Quién le avisó de la existencia de esta empresa?



Alrededor de esta pregunta un 67% afirma que sus amistades le avisaron de la existencia de esta empresa, un 17% sostienen que nadie les aviso sino que se enteraron por coincidencia, un 8% lo supieron por sus familiares o allegados y el 8% restante lo supieron por sus propios medios. Se debe añadir que las personas conocen del proceso de la balsa como de su producción y tratamiento.

#### Pregunta 5:

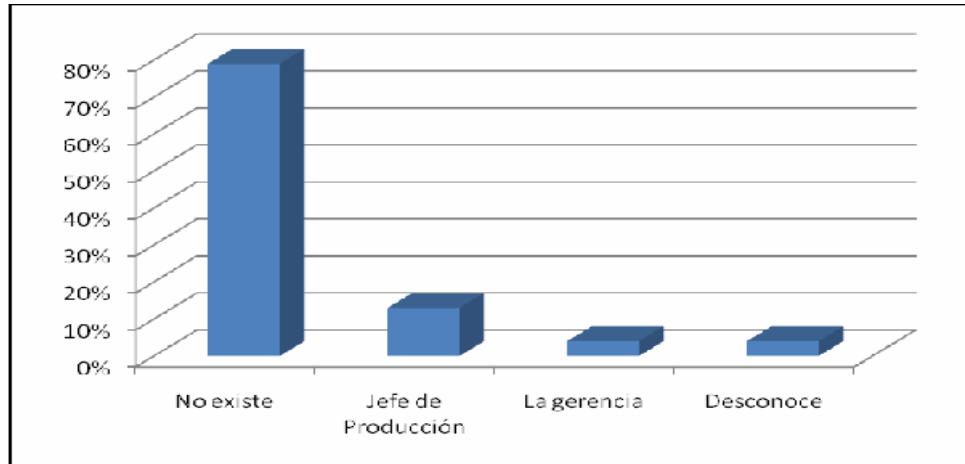
¿La empresa cuanto tardo en contratarlo?



Las respuestas acerca de esta pregunta son circunstanciales puesto que un 50% afirma que la empresa se tardó un mes en contratarlo, un 33% que se demoraron de dos a cinco meses, un 13% que se tardaron mas de un año y solo el 4% que lo contrataron de inmediato. Cabe señalar que la mayoría del personal viene de empresas similares a ProduSiembal.

### Pregunta 6:

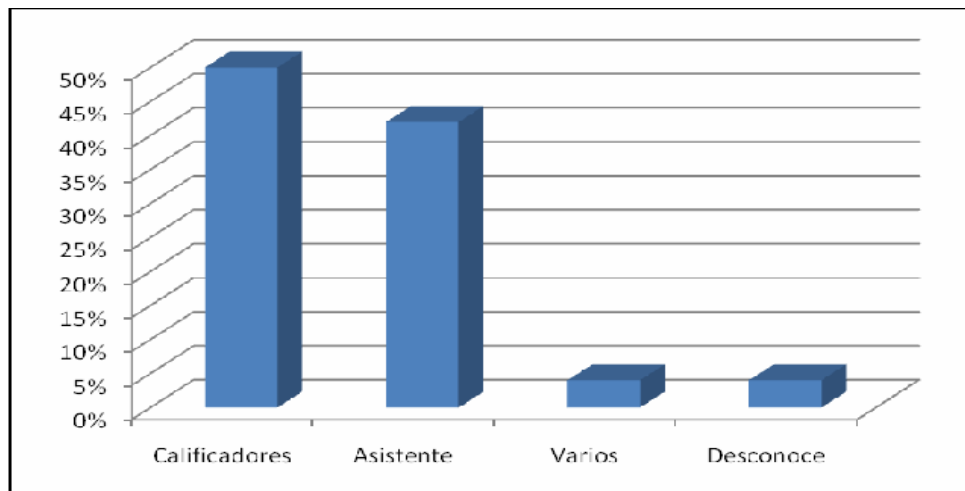
¿Cuál es la persona que realiza los cursos de capacitación?



Para referirnos a los cursos de capacitación por parte de la empresa el 79% de los operarios de la planta señalan que estos no existen o que nunca se los ha dado, un 13% sostienen que el jefe de producción es la persona quien los ha dado, un 4% afirma que la gerencia es el ente encargado de dárselos, y el 4% restante desconoce del asunto

### Pregunta 7:

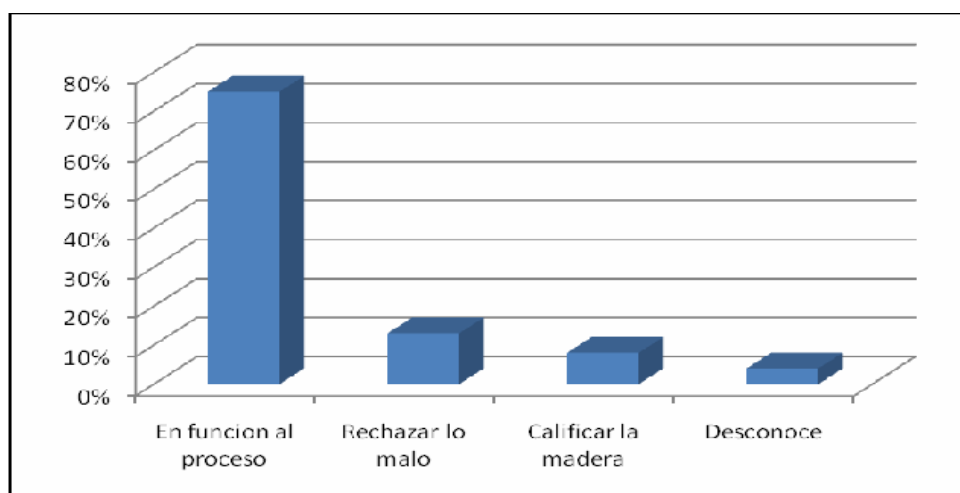
¿Quién realiza la selección y calificación de la madera?



El 50% del personal operativo de la empresa afirma que la selección y calificación de la madera lo realizan los calificadores, estableciéndose a estos como las personas que revisan la madera y la inspeccionan en la zona de almacenamiento, un 42% en cambio señalan que lo realiza el asistente del jefe de producción, un 4% que esta actividad lo realizan varias personas y el 4% que desconocen quien lo realiza.

### Pregunta 8:

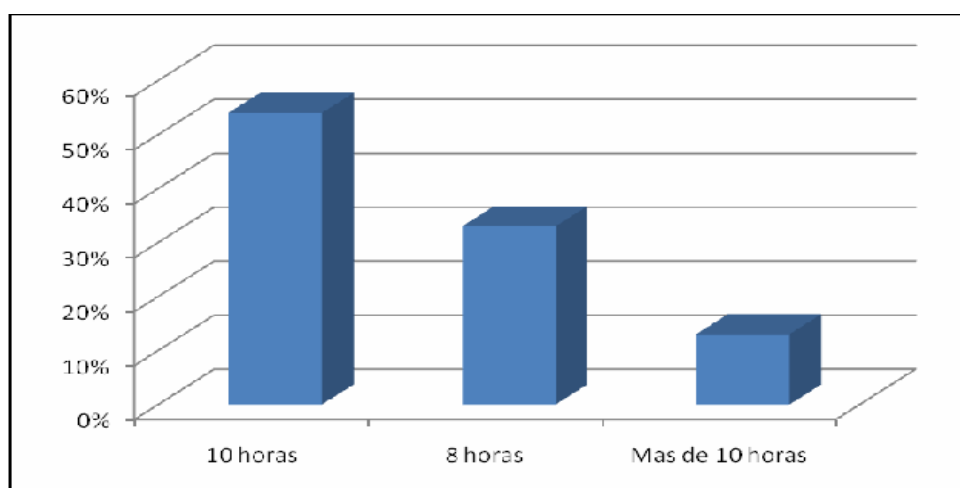
¿Cuál es el proceso?



El 75% de los operarios señalan que para calificar la madera esta se lo realiza en función a la secuencia del proceso productivo en las zonas de almacenamiento que consiste solo en revisar la madera, en cambio un 13% afirma que el proceso consiste en rechazar los malo, un 8% sostiene que el proceso consiste en calificar la madrea como idónea y el 4% desconoce que proceso se utiliza.

### Pregunta 9:

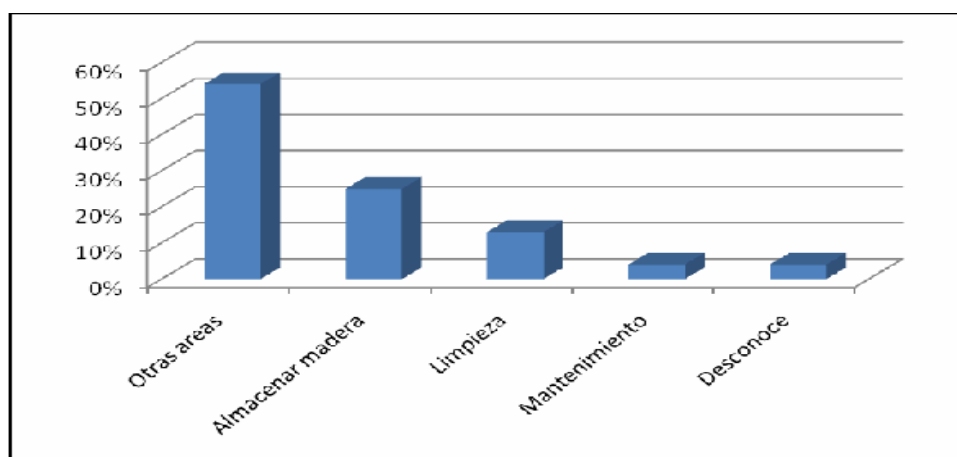
¿Cuántas horas trabaja al día?



Para responder esta pregunta los operarios de planta tuvieron algunas respuestas como que el 54% afirman que laboran 10 horas diarias en su turno de trabajo, un 33% señalan que laboran en la empresa 8 horas diarias y el 13% dicen que trabajan más de 10 horas dentro de su turno de trabajo.

### Pregunta 10:

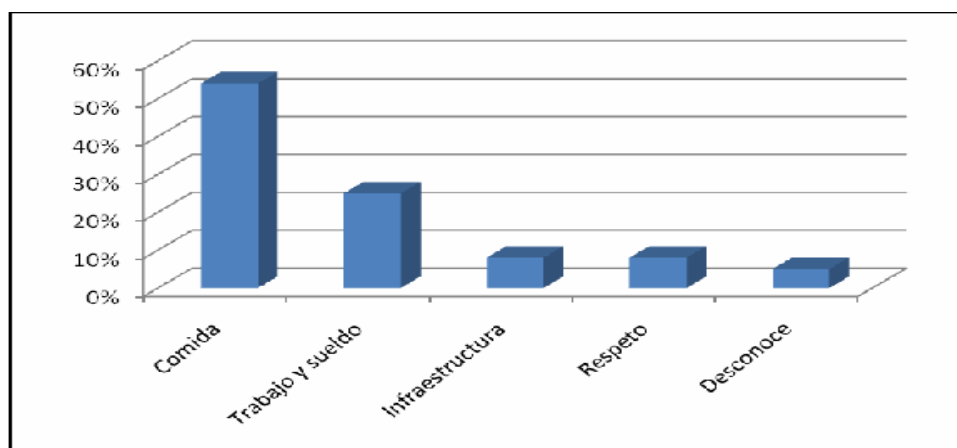
¿Cuándo se descompone la maquinaria de un proceso que actividad realiza?



Un 54% de los operarios de la planta afirman que cuando se descompone la maquinaria estos realizan actividades múltiples en diferentes áreas, un 25% señalan que almacenan la madera en los depósitos, un 13% realizan actividades de limpieza, un 4% actividades de mantenimiento de la planta, y el 4% restante desconoce del asunto.

### Pregunta 11:

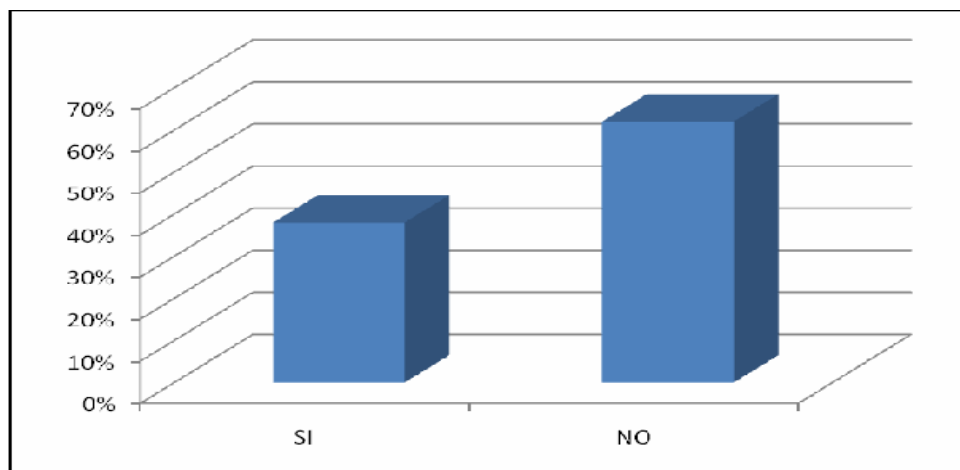
¿Qué pediría a los accionistas de la empresa?



Esta pregunta produjo algunas respuestas por parte de los obreros en función a los requerimientos a los accionistas en las que un 58% aduce que pediría comida a los accionistas puesto que es lo que mas necesitan, en cambio un 25% piden un salario mas elevado y estabilidad del trabajo, un 8% pide infraestructura dentro de las instalaciones traducidas en seguridad industrial, un 5% señala que pediría mas respeto dentro de la planta y el 4% restante desconoce que le pediría a los accionistas de la empresa.

### Pregunta 12:

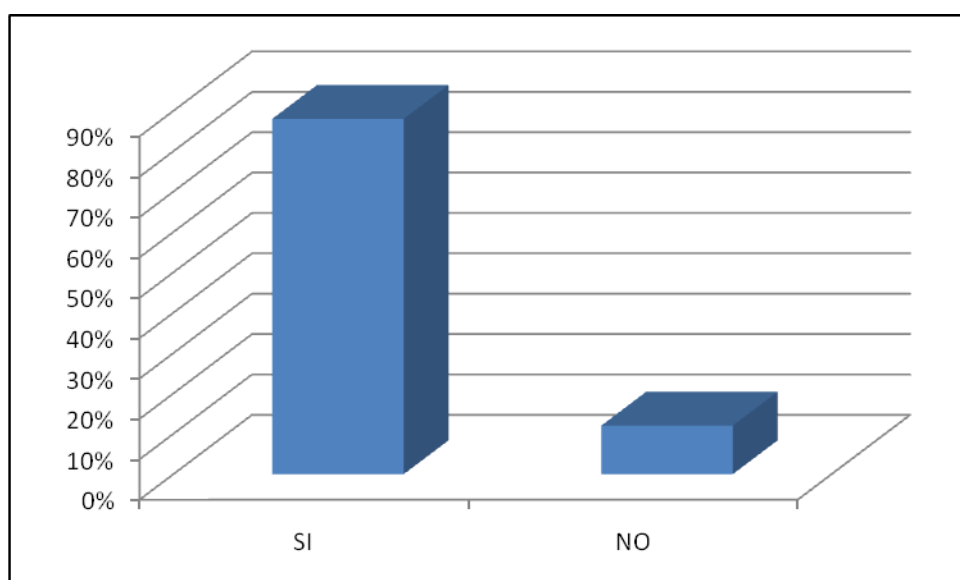
¿Alguna vez han asaltado la empresa o se han sustraído alguna herramienta?



En relación a que si alguna vez han asaltado la empresa o se han robado o sustraído alguna herramienta tuvimos algunas respuestas como que el 63% del personal dijo que nunca han sido objeto robo alguno por parte de sus compañeros o de personas ajenas a la empresa, pero un 37% sostiene que si ha existido robos dentro de la empresa y que incluso se cuenta con investigaciones por parte de la Policía Nacional por la sustracción de herramientas. Cabe señalar que si hicieron énfasis en la necesidad de investigar los antecedentes personales de las personas que trabajan en la empresa como sus referencias personales.

### Pregunta 13:

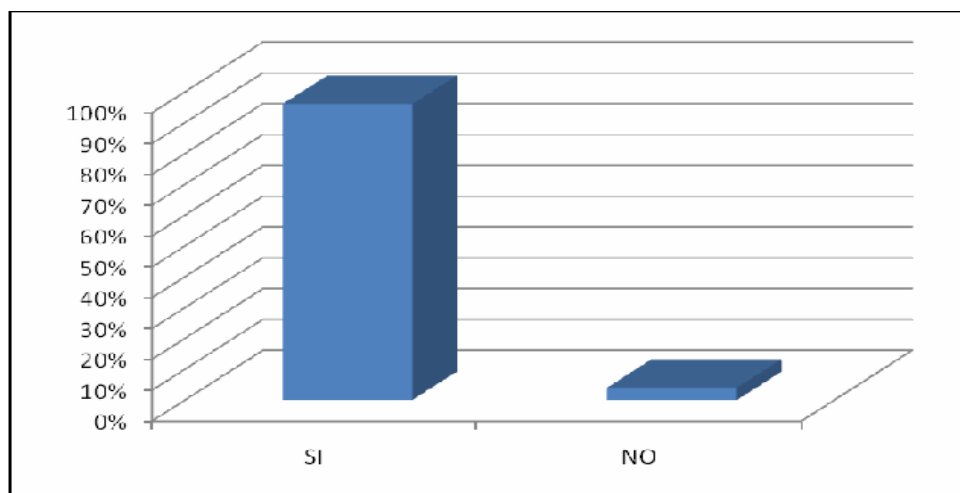
¿Cree usted que el personal cumple con toda la jornada laboral?



En relación a la jornada laboral el 88% del personal encuestado afirma que si cumple con toda la jornada laboral establecida por la empresa, en cambio un 12% señala que no se cumple con la jornada laboral aduciendo falta de control por parte de los encargados del mismo.

#### Pregunta 14:

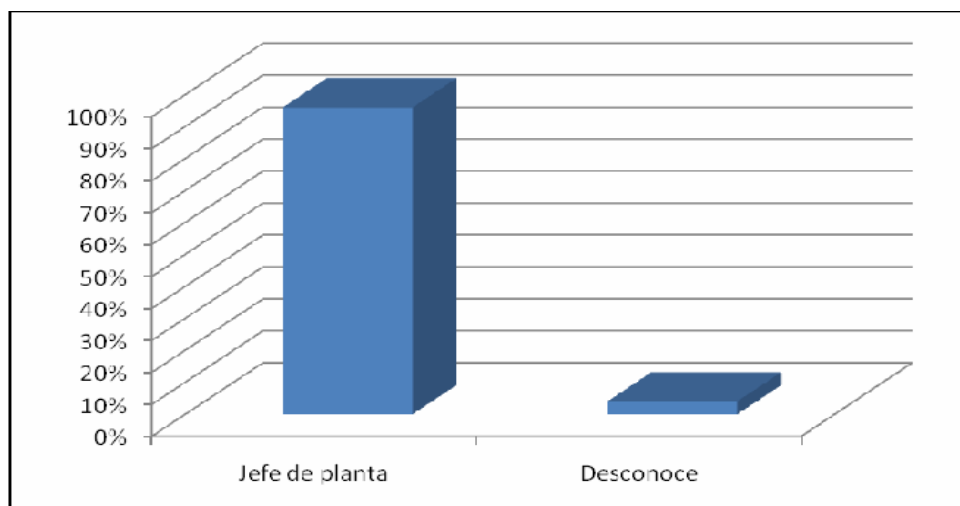
¿Existe algún reglamento interno dentro de la empresa?



El 95% de los encuestados afirman que la empresa si cuenta con un reglamento interno en el cual ellos se direccionan para las actividades dentro de la planta, en cambio un 5% sostiene que no existe un reglamento interno en la empresa. Para profundizar en este asunto se pidió presentar a los encargados de este reglamento sin obtener una respuesta favorable.

#### Pregunta 15:

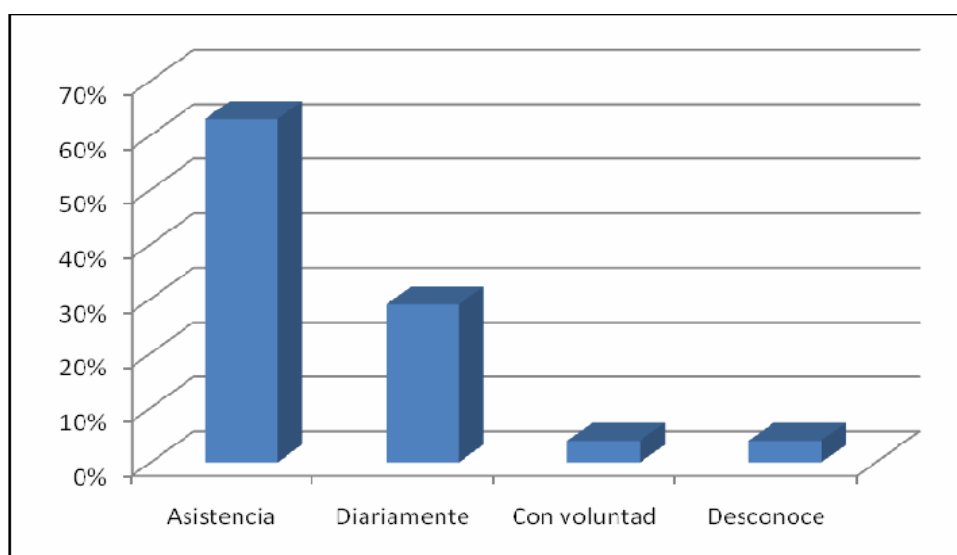
¿Quién controla las actividades dentro de la empresa?



En relación a esta pregunta un 95% del personal operativo afirma que el Jefe de Planta es la persona que controla todas las actividades como los procesos, además que el personal hace conocer de cualquier detalle al mismo.

### Pregunta 16:

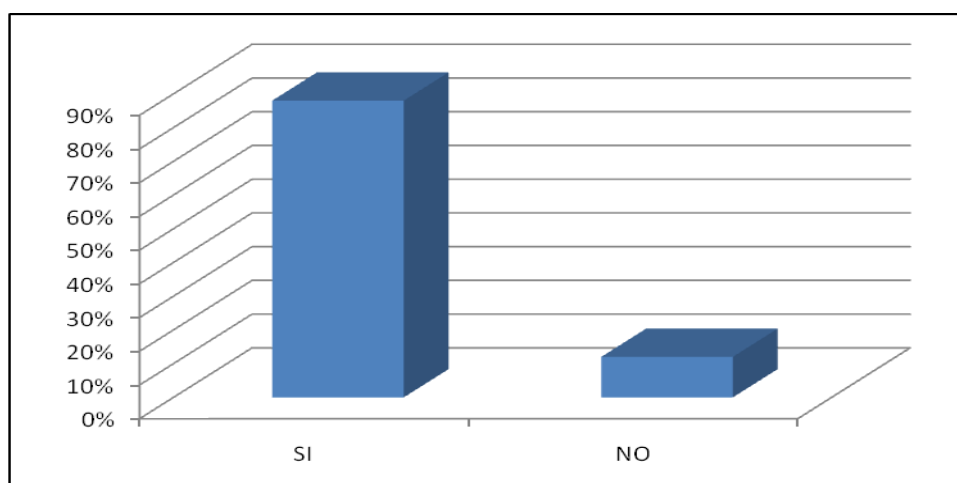
¿Cuál es la forma de controlar su horario de trabajo?



El mecanismo para controlar su horario de trabajo se desarrolla por varios estándares en las que el 63% de los obreros consideran que lo realizan por medio de la asistencia, el 29% señalan que se realiza diariamente, el 4% sostiene que esto se lo realiza en forma voluntaria y el 4% restante lo desconoce.

### Pregunta 17:

¿Considera usted que las actividades son controladas en cada paso para evitar pérdida de tiempo?

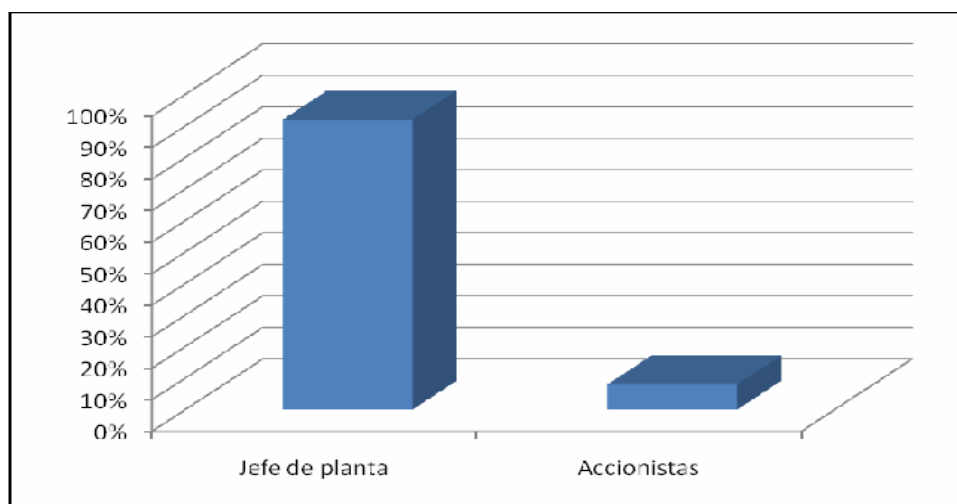




El 88% de los obreros encuestados afirma que en cada proceso existe un control para de esta manera evitar pérdida de tiempo al realizar el proceso productivo de la balsa, en cambio el 12% señala que no existe ningún control en el proceso de producción y por ende existe tanto perdida de tiempo como perdida económica para la empresa en el caso de la merma del producto.

### Pregunta 18:

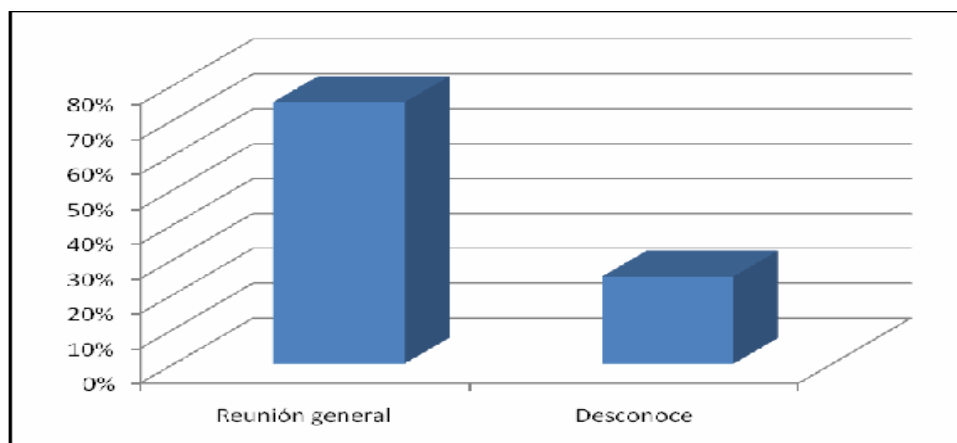
¿Quién les informa cuando ocurre un asunto importante dentro de la empresa?



En función a la comunicación que se maneja en la empresa el 92% sostiene que es el Jefe de Planta es la persona que les informa cuando ocurre un evento importante dentro de la empresa, y solo el 8% que la información parte por medio de los accionistas en reuniones fortuitas.

### Pregunta 19:

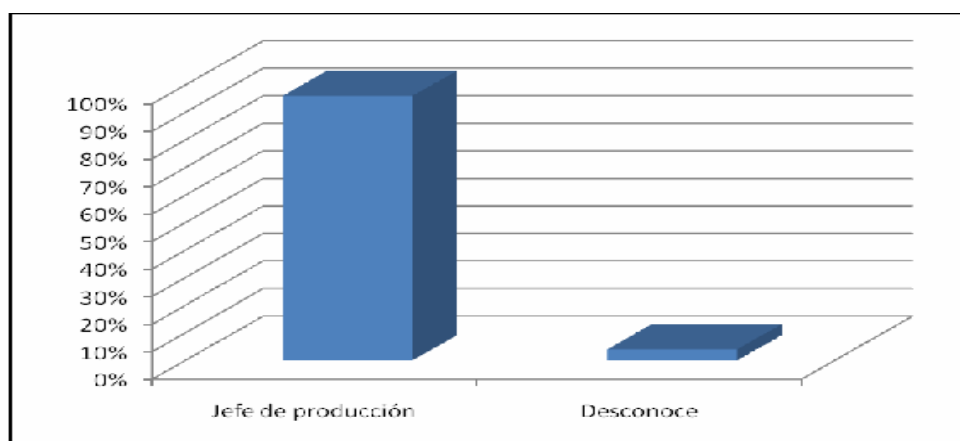
¿Qué mecanismo de comunicación se aplica cuando se va a realizar una modificación dentro del proceso productivo?



El 75% del personal afirma que el mecanismo utilizado por los administradores cuando se va a realizar una modificación es mediante una reunión general con el Jefe de Planta donde expone sus condiciones de cambio al proceso productivo o rotación de personas, en cambio el 25% desconoce acerca de los mecanismos de comunicación.

### Pregunta 20:

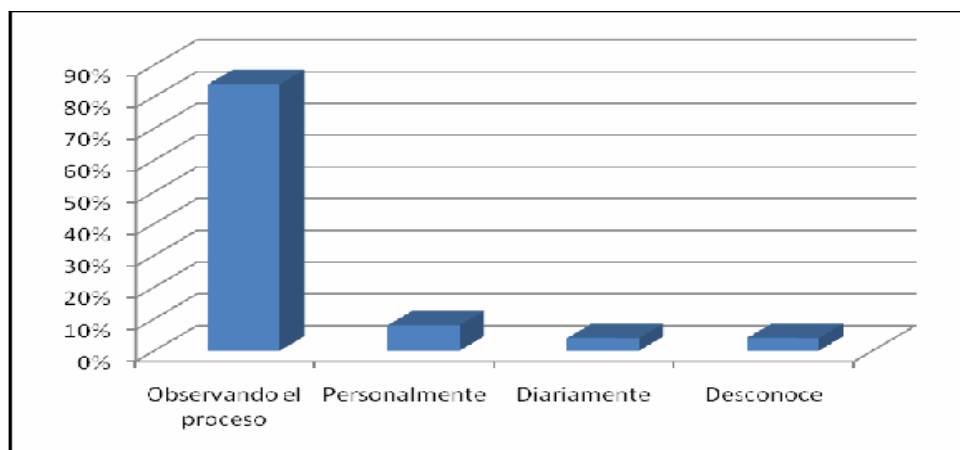
¿Quién supervisa las operaciones de la empresa y sus procesos?



El 96% de los obreros de la planta afirman que el Jefe de Planta es la persona que supervisa todas las operaciones de la empresa y sus procesos, en cambio el 4% señala que desconoce cual es la persona que supervisa las actividades dentro de la planta.

### Pregunta 21:

¿Cómo las supervisa?

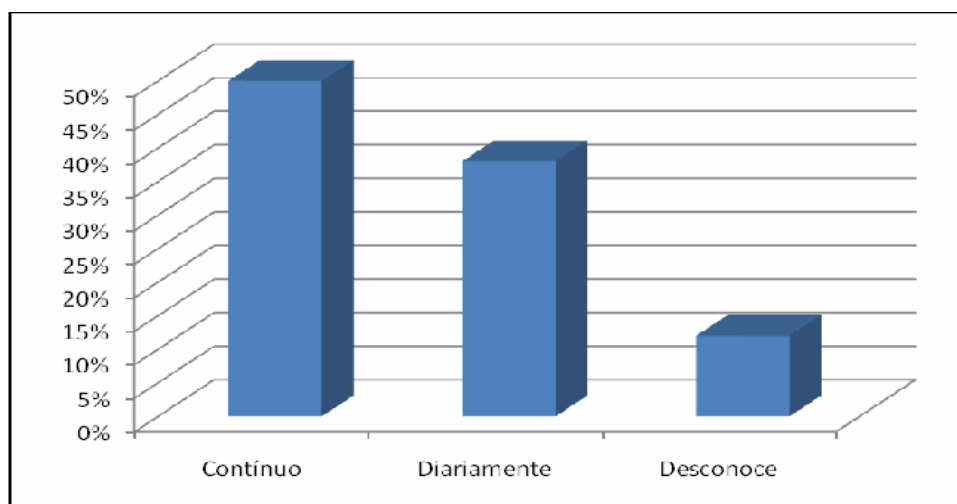


Para profundizar la pregunta anterior señalaremos que el 83% de los encuestados afirma que la forma de supervisar es observando el proceso, el 8% piensa que la

forma de realizar la supervisión es en forma personal, el 4% cree que lo hace diariamente y el 4% restante desconoce del asunto.

### Pregunta 22:

¿Con que frecuencia?



Ampliando las preguntas anteriores señalaremos que el 50% del personal operativo sostiene que la frecuencia que se realiza la supervisión es en forma continua, mientras que el 38% piensa que la periodicidad de supervisión se aplica diariamente, y el 12% desconoce el tiempo de periodo para la supervisión en la planta.

#### 2.6.4 DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

“Técnicamente surge un hallazgo, cuando al comparar el CRITERIO (debe ser) con la CONDICION (lo que actualmente existe o se encuentra funcionando) determinamos que hay una diferencia”<sup>88</sup>

Este mecanismo es de mucha utilidad porque permite precisar las causas y efectos, puesto que al identificar las causas, el auditor tiene mayores elementos de juicio para proponer recomendaciones adecuadas y razonables en función de la realidad de la empresa.

Por lo que se realizara la matriz de hallazgos para describir las diferencias que se encontraron al realizar la tabulación de respuestas del control interno realizado tanto a los administrativos, como al personal operario.

<sup>88</sup> BECERRA PAGUAY, Efraín, Op. Cit. p.86

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.**  
**MATRIZ DE HALLAZGOS**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>RECOMENDACION</b>
<p style="text-align: center;"><b>Administrativo</b></p> <p>Pregunta 9 La frecuencia que asiste el gerente es a veces ó 1 o 2 veces al mes</p>	<p>El gerente deberá estar presente en la empresa todos los días para tomar las decisiones y para supervisar todas las operaciones de la empresa</p>	<p>Malas decisiones por parte de los encargados pues tienen poco conocimiento y producen gastos por las pésimas decisiones</p>	<p>El gerente debe permanecer en la empresa todos los días o a su vez los accionistas deberían delegar a otra accionista que vive por el sector.</p>
<p>Pregunta 10 El personal ve a este hecho como algo negativo para la empresa</p>	<p>Este hecho debería considerarse por parte de los accionistas tomando una decisión de cambio del gerente</p>	<p>Este hecho es algo negativo para los empleados porque al pedir una toma decisión estos no saben a quien recurrir</p>	<p>Se debería comunicar a los empleados que se va a realizar un cambio en la gestión de la empresa</p>
<p>Pregunta 11 Al tomar decisiones de la empresa estas lo realizan los propios accionistas o la directora administrativa</p>	<p>La toma decisiones lo debería realizar el gerente previo aprobación de los accionistas analizando el caso.</p>	<p>Esto repercute en la eficiencia de la empresa ya que estas se producen un conflicto de intereses por parte de los entes citados</p>	<p>Se debe establecer y asignar a una persona quien será responsable en la toma decisiones que puede ser un asistente de gerencia</p>

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.  
MATRIZ DE HALLAZGOS**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>RECOMENDACION</b>
<p>Pregunta 12 El personal administrativo considera que no existe reglamento interno al momento de contratar y los operarios creen que los hay</p>	<p>La empresa tenia que haber establecido un Reglamento Interno para el personal</p>	<p>No existe un compromiso por parte de los empleados de la empresa pues hay muchas faltas y poco control</p>	<p>La empresa debe establecer un Reglamento Interno basado en normas del Ministerio de Relaciones Laborales</p>
<p>Pregunta 14 La empresa no cuenta con un manual de funciones para la ejecución de sus actividades</p>	<p>Se debe establecer un manual de funciones para realizar las operaciones de la empresa con una secuencia</p>	<p>Las actividades no tienen una debida secuencia lógica por lo que se pierde recursos y origina gasto a la empresa</p>	<p>Se debe realizar estudios para crear un manual de funciones que optimicen sus funciones</p>
<p>Pregunta 20 El personal cree en un 50% que no existe la posibilidad de dialogar con el gerente de eventos importantes</p>	<p>Debe existir un mecanismo de comunicación con el gerente a través de sesiones de trabajo programadas</p>	<p>Que la empresa carece de un líder organizacional y los administradores no solucionan los problemas internos</p>	<p>Se debe establecer reuniones de trabajo semanales con el personal para proyectar las actividades futuras</p>

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.  
MATRIZ DE HALLAZGOS**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>RECOMENDACION</b>
<p>Pregunta 21 La empresa carece de un canal de comunicación con el gerente o a veces se los realiza vía telefónica</p>	<p>El mecanismo de comunicación a utilizarse debe consistir en una forma presencial utilizando sesiones de trabajo cada semana</p>	<p>Al no palpar la realidad de la empresa el gerente se basa en las suposiciones y direcciona su decisión a otras partes</p>	<p>La comunicación a utilizarse debe ser presencial recabando inquietudes de todo el personal y tomar decisiones globales</p>
<p>Pregunta 23 La supervisión de la empresa se ejecuta por parte del contador quien lo realiza semanalmente o cada 15 días</p> <p style="text-align: center;"><b>Operativos</b></p>	<p>Se debe delegar esta actividad a otra persona que permanezca en la empresa continuamente</p>	<p>Esto ocasiona que la supervisión en la empresa sea muy deficiente y se produzca un desfase en las operaciones</p>	<p>La supervisión debería ejecutarlo una persona que este frecuentemente en la empresa y pueda establecer mecanismos de control</p>
<p>Pregunta 2 Según el personal la empresa si cuenta con el organigrama pero algunas personas consideran que no existe</p>	<p>Se debe diseñar un organigrama reflejando la autoridad de cada uno de ellos así como sus funciones</p>	<p>Al no contar con un organigrama se carece de responsabilidad en sus funciones que afecta la operatividad de la empresa</p>	<p>Se debe crear una estructura organizacional que permita asignar las funciones dentro de la empresa</p>

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.**  
**MATRIZ DE HALLAZGOS**

<b>PROBLEMA</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CONSECUENCIA</b>	<b>RECOMENDACION</b>
<p>Pregunta 6 En la empresa no existe cursos de capacitación y si los hubiera lo realiza el Jefe de Producción y la gerencia</p>	<p>Se debe implementar una capacitación personal por lo menos una vez al año para optimizar las operaciones de la empresa</p>	<p>Al carecer de capacitación las actividades se tornan pesadas y se desperdicia recursos como el talento humano</p>	<p>Se debe capacitar al personal creando una cultura y establecer sesiones de instrucción al personal mediante la contratación de servicios profesionales</p>
<p>Pregunta 9 El personal trabaja en la empresa mas de 8 horas diarias considerando un aspecto crítico</p>	<p>Se debe fijar un horario de trabajo de 8 horas diarias cumpliendo los objetivos de producción en este lapso de tiempo</p>	<p>Puede originar una multa por parte del Ministerio de Relaciones Laborales y pérdida de recursos</p>	<p>Que la empresa trabaje por objetivos mediante una programación de actividades para cubrir esta perdida de tiempo</p>
<p>Pregunta 11 El personal pediría a los accionistas comida, trabajo, etc., ya que no disponen de esto</p>	<p>La empresa debe establecer un rubro dentro de la nómina y asignar un horario para esta actividad</p>	<p>Repercute en la productividad ya que no se establece un horario y al ingresar a laborar se pierde tiempo</p>	<p>Se debe fijar una hora para el refrigerio o contratar una persona para que realice esta labor</p>

Fuente: Investigación propia

#### **2.6.4 ANALISIS DE RIESGO EN LA EMPRESA PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.**

La empresa Producción y Siembra de Balsa “Produsiembal Cia. Ltda.” afronta un sinnúmero de riesgos dentro de todos los departamentos, lo que afecta al proceso productivo entre las cuales se destacan las siguientes:

La información que llega a la gerencia es a veces distinta a la establecida en los diferentes departamentos lo que repercute en la toma de decisiones ocasionando un desfase en la comunicación.

El personal carece de un control adecuado tanto en el registro de entrada y salida, como también dentro de la empresa en lo referente a la aplicación de las actividades, lo que produce a la empresa un desequilibrio para cumplir con las proyecciones de producción.

Con estos antecedentes se procederá a realizar cuestionarios de control interno para identificar los verdaderos riesgos que tiene la empresa, para de esta manera encontrar respuestas ante estas salvedades, o minorar el impacto de los mismos. Para lo cual se procedió a realizar cuestionarios de control interno al personal administrativo donde se establecerá los riesgos que enfrentan y su incidencia en la ejecución de las actividades. (Ver anexo 1). De la misma forma se procedió a realizar un cuestionario de control interno al personal operativo, para diagnosticar en primera instancia el proceso y sus actividades, y establecer los riesgos que enfrenta esta unidad de trabajo para buscar alternativas de solución y proveer a esta unidad de medios eficaces para aminorar dicho riesgo. (Ver anexo 2).

Para lo cual se establecerá una matriz de riesgos en función al proceso productivo:



**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.**  
**MATRIZ DE RIESGOS**

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGOS Y SU FUNDAMENTO	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
1. Se presentan los requerimientos de producción al Departamento de Producción	Tener en las bodegas una cantidad alta de materia prima Genera: -Alto costo en los inventarios -Deterioro de la balsa	Establecer todas las prioridades en función de consumos históricos y compras	Contar con unas políticas de stock y de existencia de materia prima a través de un margen de inventarios
2. Pide la aprobación del gerente y de los accionistas para realizar el pago a los proveedores de materia prima	Esta actividad lo realiza la Directora Administrativa sin autorización del gerente Genera: -Iliquidez de la empresa -Mala toma de decisiones -Conflictos internos	Pedir autorizaciones previas al gerente sobre las compras de materia prima mediante facturas	Establecer proyecciones de consumo y solicitar la aprobación de la gerencia estableciendo las proyecciones financieras
3. Compra de materia prima a los proveedores locales de balsa	Se establece la compra sin contar con un análisis del producto Genera: -Compras no necesarias -Endeudamiento excesivo	Hacer las compras locales de materia prima en función de las necesidades de producción	Realizar las compras dependiendo los consumos de materia prima establecidos en el costo de producción por la empresa

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.**  
**MATRIZ DE RIESGOS**

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGOS Y SU FUNDAMENTO	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
4. Se realiza el pago a los proveedores locales	<p>Los pagos se realizan en función a las condiciones del proveedor</p> <p>Genera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Especulación de precios</li> <li>-La materia prima no llega a tiempo a la empresa</li> </ul>	<p>Establecer precios de Referencia para el pago de la materia prima en relación a los pagos anteriores</p>	<p>Se debe realizar el pago a los proveedores en relación al precio de mercado</p>
5. Se almacena la materia prima en las bodegas de acuerdo a medidas y peso de la balsa	<p>La materia prima se destruye por falta de una adecuada instalación</p> <p>Genera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gastos a la empresa</li> <li>-Pérdida del producto</li> <li>-No se completa con éxito el proceso productivo</li> </ul>	<p>Cubrir la materia prima para evitar pérdida del producto y crear una área de almacenamiento</p>	<p>Crear bodegas especiales de almacenamiento de balsa que cumplan condiciones técnicas</p>

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.  
MATRIZ DE RIESGOS**

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGOS Y SU FUNDAMENTO	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
6. La selección de la balsa se realiza en relación al criterio personal	<p>Existe mucha materia prima que se desperdicia o no cumple con los estándares de calidad</p> <p>Genera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desperdicio de la balsa</li> <li>-Gastos innecesarios</li> <li>-Pérdida de calidad</li> </ul>	<p>Realizar un control de calidad periódico para evitar desperdicios a través de inspecciones técnicas</p>	<p>Capacitar a las personas en control de calidad y designar una persona que cumpla esta función creando estándares de calidad</p>
7. El proceso de secado se realiza con cortadoras perpendiculares	<p>La balsa tiende a partirse por estar en tiempos largos en el horno</p> <p>Genera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Costos de producción elevados</li> <li>-Pérdida del producto</li> <li>-Deterioro de la maquinaria</li> </ul>	<p>Tener una persona responsable en el área de secado y establecer tiempo se secado</p>	<p>Establecer periodos de tiempo de secado mediante un estudio técnico y asignar una persona encargada</p>

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.  
MATRIZ DE RIESGOS**

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGOS Y SU FUNDAMENTO	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
8. El corte de la balsa se realiza con cortadoras perpendiculares	Desperdicio de materia prima por la falta de calibración de las maquinas de corte Genera: -Gastos a la empresa -Merma del producto -Pérdida de tiempo	Calibrar cada día las cortadoras para que el corte de la balsa sea en forma lateral	Capacitar a las personas en función a las medidas de corte de la balsa
9. Se realiza un control de las piezas cortadas	Se produce tiras de balsa de mala calidad Genera: -Pérdida del producto -Mala calidad de la balsa	Producir control de calidad visual de la balsa observando su rectitud	Establecer un control de calidad en relación a la rectitud de la balsa
10. Se procede a encolar la balsa con un pegamento especial de madera para formar los bloques de balsa	Se manda tiras de balsa de mala calidad Genera: -Pérdida de insumos -Costo elevado de producción -Pérdida del producto	Encolar las tiras de balsa utilizando brochas de madera para optimizar la balsa	Capacitar al personal en la manipulación del producto y comprar un encolador fijo de balsa

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.  
MATRIZ DE RIESGOS**

COMPONENTES Y AFIRMACIONES	RIESGOS Y SU FUNDAMENTO	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
11. El prensado de la balsa se realiza mediante prensas manuales	Se desperdicia mucha cantidad de recursos Genera: -Demora en la entrega del producto -Pérdida de tiempo	Establecer periodos de tiempo de prensado	Asignar una cantidad de tiempo para la prensa de la balsa
12. Se realiza la inspección final del bloque de balsa	El bloque de balsa no cumple con todos los requerimientos de nuestro cliente Genera: -El producto sea devuelto -Nuestro cliente busque otras opciones de compra	Realizar control de calidad al bloque de la balsa	Realizar pruebas de simulación para evitar el bajo nivel de calidad y capacitar a los operarios

Fuente: Investigación Propia

## 2.7 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

La empresa ProduSiembal Cia. Ltda., al realizar una evaluación y diagnóstico de su estructura, procesos, operaciones, talento humano se ha concluido que dicha empresa experimenta rasgos que se describen a continuación:

- Que carece de una misión, visión y valores organizacionales a donde se direcciona la empresa y cual es su objetivo social y económico.
- También que sufre una deficiencia en la estructura organizativa donde se evidencia las responsabilidades al ejecutar las actividades ya que no cuenta con departamentos estructurados ni con autoridades.
- Que el personal se encuentra laborando en la empresa alrededor de dos años, y que al momento de ser contratado no se le dio ningún tipo de reglamento interno, además que labora diariamente en la empresa alrededor de 8 horas en mejores casos hasta las diez horas.
- Que la empresa adolece de mecanismos de comunicación, pues el único mecanismo que tiene la misma es la reunión global con los administradores o con el jefe de planta
- Que las supervisiones de procesos lo realiza una sola persona que además supervisa todo el proceso productivo y al personal, y que la periodicidad que lo realiza esta en forma esporádica
- Además que la empresa sufre de pérdida de materia prima esto es consecuencia de la falta de control dentro del proceso de producción.
- La distorsión de la información financiera lo que produce fallos en la toma de decisiones por parte de la gerencia o de los propios accionistas, un claro ejemplo son los balances económicos financieros presentados por el contador.

Además de ha diseñado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que cuenta la empresa, demostrados en la siguiente grafica:

**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.  
MATRIZ F.O.D.A.**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Precios bajos.</li> <li>2. Maquinaria y equipos con tecnología</li> <li>3. Utilización de productos de calidad para el proceso</li> <li>4. La venta del producto a empresas multinacionales del sector</li> <li>5. Contar con mano de obra calificada</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de demanda de madera.</li> <li>2. Contar con suficiente producción de balsa</li> <li>3. La venta del producto se hace en forma anticipada</li> <li>4. Permanencia en un mercado exportador</li> <li>5. Cosechar la balsa en propiedades cercanas a la empresa</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Deficiencia en definir la estructura organizacional</li> <li>2. Falta definición en Planeamiento de la empresa</li> <li>3. Costos de Inventario altos.</li> <li>4. Poco conocimiento de la competencia.</li> <li>5. No existe un reglamento interno para asignar responsabilidades al personal</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de la competencia</li> <li>2. Riesgo en políticas forestales por parte del estado ecuatoriano</li> <li>3. Poco secuencia en las operaciones y actividades</li> <li>4. Realizar la venta de la balsa a un solo cliente</li> <li>5. Fenómenos naturales como la lluvia y a plagas como insectos</li> </ol>

Fuente: Investigación propia

**Análisis F.O.D.A.**

**Fortalezas-Oportunidades**

1.- Al existir una gran cantidad de la demanda de la balsa por el sector circundante debido a la gran producción de esta madera, la empresa, se puede disponer de precios más bajos para la venta de nuestro producto debido a que el precio de la materia prima lo establece el mercado.

2.- La empresa al contar con maquinaria y equipos con tecnología puede producir mayor cantidad de bloques de balsa y poder cumplir con el cupo asignado para la venta y establecer la permanencia en un mercado cada vez mas exigente.

3.- La empresa produce los bloques de balsa con productos de calidad dentro del proceso productivo lo que repercute dentro de la economía ya que nuestro mayor cliente nos cancela toda la venta por anticipado, lo que ayuda a establecer proyecciones de crecimiento organizacional.

4.- La venta de nuestro producto insignia lo realizaremos a empresas multinacionales del sector por la credibilidad y calidad de producción del proceso productivo lo que origina tener un puesto dentro del mercado exportador de la balsa en la provincia y en el país.

5.- Contamos con el personal idónea para la elaboración del bloque de balsa, garantizándonos una fortaleza lo que nos induce a cosechar la balsa en plantaciones cercanas a la empresa ya sea a través de la compra directa o mediante el arrendamiento de fincas.

### **Debilidades-Amenazas**

1.- La empresa tiene una deficiencia en definir la estructura organizacional lo que repercute en el crecimiento de la competencia ya que no se tiene definido le objetivo de la empresa, lo que se ve reflejado en la creación de centros comerciales de balsa en las periferias de la provincia que tratan de abarcar la producción de dicha madera.

2.- No existe una planeación dentro de la empresa lo que repercute dentro de la operatividad de la misma y fruto de esto es el riesgo que asume la empresa respecto a las políticas forestales que pueden implementar el estado ecuatoriano esto puede inducir a cambiar el rumbo de la empresa en relación a la producción.

3.- Produciembal tiene los costos de inventarios muy altos debido a que dicha empresa no tiene estructura sus procesos y operaciones en la que primeramente tiene perdida del producto por la mala manipulación debido al propio personal o a la falta



de capacitación, o también al deterioro por su equivocado mecanismo de compra ya que es un árbol que no puede estar mucho tiempo a la interperie.

4.- No se tiene un conocimiento amplio de la competencia debido a que la empresa esta sometido a las condiciones de nuestro potencial cliente DELEBES, lo que repercute ampliamente ya que no se puede expandir a otros mercados como puede ser el mismo mercado local

5.- La empresa adolece de un reglamento interno lo que se ve reflejado en el poco control que existe ya sea en el proceso productivo es si o en la información que llega distorsionada cayendo la rentabilidad de la empresa y la falta de compromiso interno del personal, a esto se puede añadir también los fenómenos naturales como la lluvia que hacen mas critica la condición de la empresa ya que en ciertas ocasiones del año la balsa es inexistente en el mercado.

**CAPITULO III**  
**DISEÑO DE UN MODELO DE CONTROL INTERNO CASO**  
**PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., BASADO EN LA LEY SOXS**

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>			
<p>La compañía SIEMBRA Y PRODUCCION DE BALSA “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.”, se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Séptimo del DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO el 27 de octubre del 2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución N° 06.Q.IJ.004440 del 16 de noviembre del 2006.</p> <p>Produciembal CIA. LTDA., fue constituida por los señores: Hugo Andrade Flores, Pablo Flores Muñoz, Guillermo Andrade Flores y Miriam Andrade Flores, con un capital inicial de 400 dólares americanos, capital pagado en su totalidad. Nuestro país es el máximo exportador de palo de balsa en el mundo, madera que se exporta en la actualidad en trozas y largueros, los accionistas analizaron esta condición del país, por lo que decidieron conformar una empresa cuyo objeto era elaborar un producto innovador, por lo que consideraron el bloque de balsa como un artículo insignia en la empresa, contando para esto con suficiente producción de materia prima y un personal calificado. Este producto se comercializa a nivel internacional otorgando a la empresa réditos económicos suficientes.</p> <p>La empresa cuenta con una infraestructura apropiada para realizar el proceso de producción y un personal calificado en la que incluye: un gerente general, 23 operarios de planta, un jefe departamental, además de dos personas que integran el departamento administrativo-contable incluyendo la Jefa de Administración. Produce bloques de balsa cuya producción es comprada en su totalidad por una empresa multinacional denominada D.E.L.E.B.E.S. S.A., que exporta a todo el mercado europeo y asiático.</p>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

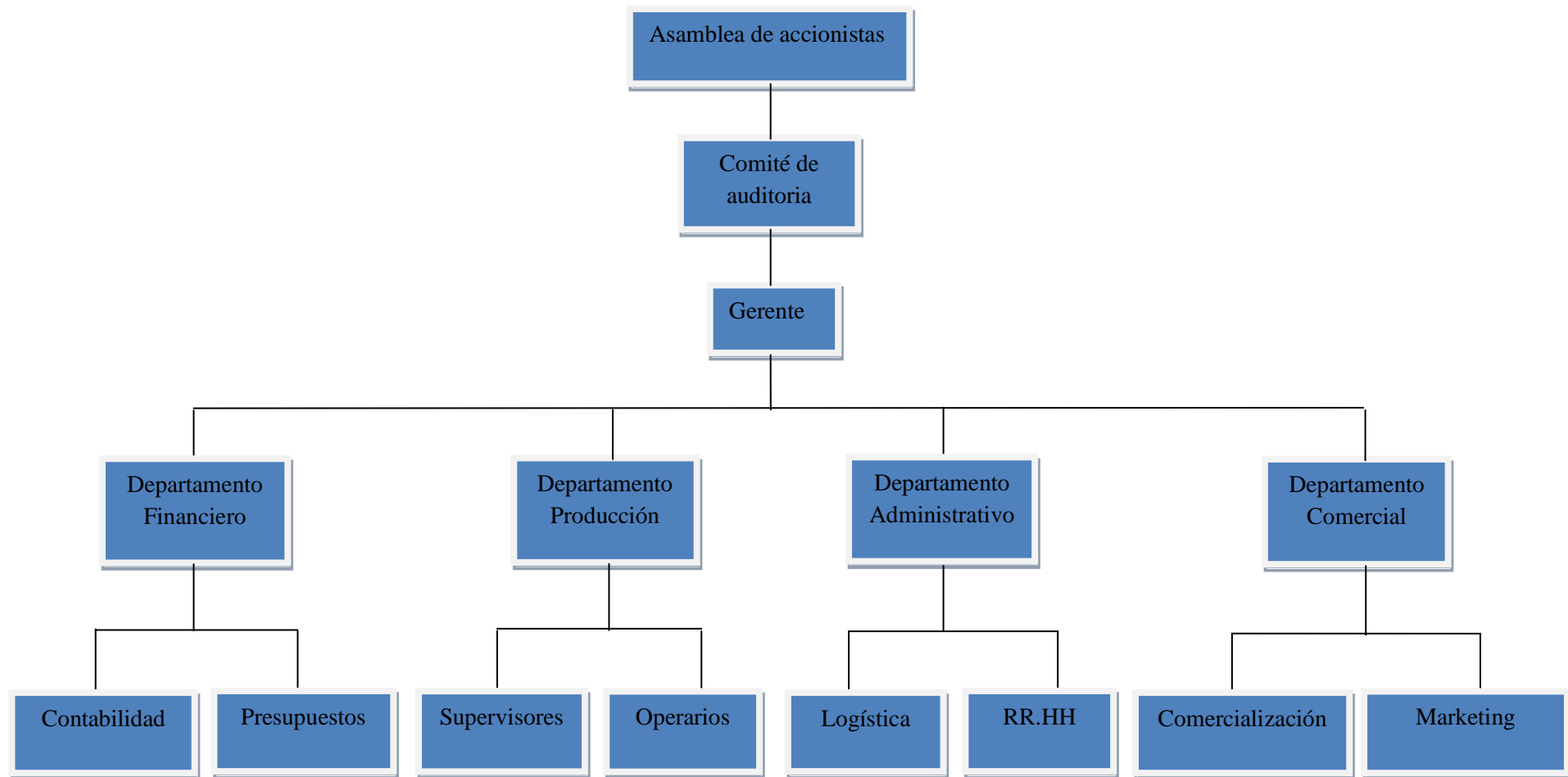
MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
<p><b>3.1. ENTORNO DE CONTROL</b></p> <p>Este componente sintetiza factores para el funcionamiento de la organización como:</p> <p><b>MISION:</b> Ser la primera empresa pionera en la producción, comercialización y exportación de bloque de palo de balsa en América Latina durante los próximos veinte años utilizando materia prima de óptima calidad y un personal altamente capacitado y experimentado</p> <p><b>VISION:</b> Cubrir el mercado americano y europeo mediante la optimización de nuestros recursos para fortalecer a nuestra empresa y obtener los mejores beneficios económicos</p> <p style="text-align: center;"><b>VALORES:</b></p> <p>Los valores sobre los que se maneja la empresa son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Respeto por el medio ambiente y la naturaleza</li> <li>2. Mantenimiento del área de trabajo, limpia y organizada</li> <li>3. Satisfacción de nuestros clientes y de los empleados y trabajadores</li> <li>4. Mejorar continuamente los procesos, procedimientos, políticas y estándares</li> <li>5. Ser responsable de nuestras propias acciones</li> <li>6. Proveer a los empleados de un ambiente seguro, sano y satisfactorio</li> <li>7. Excelencia en el desempeño laboral</li> <li>8. Proveer de oportunidades de crecimiento y aprendizaje</li> <li>9. Mantener el respeto mutuo y fortalecer la comunicación interna</li> <li>10. Procurar que la empresa sea una eficiente con los recursos que contamos</li> </ol>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
<b>CÓDIGO DE ÉTICA PROPUESTO</b>			
<b>LEY SARBANES OXSLEY</b>		<b>APLICACIÓN PRODUSIEMBAL</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Junta establecerá, corregirá, modificará, etc. las normas, código de ética con la ayuda de asesores</li> <li>2. Establecer normas para promover la conducta honesta y ética</li> <li>3. Incluir manejo ético de conflictos de interés actuales entre relaciones personales y profesionales</li> <li>4. Los informes requeridos a ser presentados por el emisor deben ser totales, razonables, exactos, oportunos y entendibles</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Código de Ética será diseñado por el Comité de Auditoría en base a los requerimientos institucionales de la empresa</li> <li>2. Desarrollar y dirigir operaciones y actividades con honestidad, objetividad respetando los derechos humanos e intereses de todos nuestros trabajadores</li> <li>3. Establecer y procurar el respeto en función a los intereses con que la empresa se interrelaciona</li> <li>4. Proporcionar a la asamblea de accionistas en forma objetiva y puntual información sobre actividades de estructura, situación financiera y de resultados de gestión. Los balances financieros deben reflejar la naturaleza exacta de las transacciones que amparan</li> </ol>	
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
CÓDIGO DE ÉTICA PROPUESTO			
<b>LEY SARBANES OXSLEY</b> <p>5. Cumplimiento de las regulaciones de gobierno</p> <p>6. La Comisión revisará las regulaciones concernientes al Código de ética</p> <p>7. La Comisión propondrá regulaciones para implementar esta sección no mas tardar 90 días a la fecha de entrada de vigencia del acta</p>		<b>APLICACIÓN PRODUSIEMBAL</b> <p>5. El cumplimiento de estos principios es primordial para el éxito de la empresa</p> <p>6. Analizar el nivel de desarrollo y mejorar las competencias y capacidades de cada uno respetando la libertad individual y el derecho de los empleados a la libertad de asociación</p> <p>7. Aplicabilidad de estas normas transcurridos 60 días después de la formulación del acta, comprometiendo a laborar en un entorno óptimo donde cada uno se sienta responsable de la reputación y de los objetivos</p>	
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA EMPRESA PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Gerente	2 años	Asamblea de accionistas Comité de Auditoría	- Estados Financieros -Análisis de cartera -Informes de auditoria -Presupuestos -Evaluación de control interno
<p><b>Nivel:</b> -Administrativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordina y controla las actividades de la empresa</li> <li>➤ La designación se realizará si cumple con competencias profesionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tener una carrera en administración de empresas o economía</li> <li>● Manejo eficiente de aparatos electrónicos</li> <li>● Hablar y escribir perfectamente inglés</li> <li>● Tener experiencia en el manejo de personal y liderazgo</li> </ul> </li> <li>➤ Conocimientos del área maderera y de procesos de balsa</li> </ul> <p><b>Tareas-labores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser responsable de la estructura del control interno</li> <li>➤ Toma de decisiones en función a expectativas de los accionistas y de la empresa</li> <li>➤ Documenta los controles internos y los procedimientos</li> <li>➤ Establece políticas de separación de responsabilidades a todos los miembros de la empresa</li> <li>➤ Establecer un código de ética para loa altos funcionarios dentro de la empresa</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Gerente	2 años	Asamblea de accionistas Comité de auditoría	
<p><b>Responsabilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cada año el gerente debe firmar una declaración personal en función a la exactitud y la integridad de los informes financieros</li> <li>➤ Responsable del control interno establecido</li> <li>➤ Salvaguardar los activos</li> <li>➤ Identificar procesos claves del negocio</li> <li>➤ Administrar los riesgos de la empresa</li> <li>➤ Evaluar los controles internos</li> </ul> <p><b>Otros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Podrá ser reelegido mediante una asamblea por parte de los accionistas</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010



<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Comité de Auditoría	5 años	Asamblea de accionistas	- Informes de auditoría - Informes de políticas contables - Cartas a gerencia
<p><b>Nivel:</b> -Supervisión y control</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organismo establecido por la Junta Directiva</li> <li>➤ Cada miembro debe ser un miembro de la Junta Directiva de la empresa</li> <li>➤ Debe ser independiente en cuestiones laborales</li> <li>➤ Esta prohibido aceptar honorarios por consultoría, asesoría por parte de la empresa</li> <li>➤ Los miembros deben conocer de principios contables, experiencia en auditorías, preparación de estados financieros y control interno</li> </ul> <p><b>Tareas-Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debe contratar directamente a los auditores externos</li> <li>➤ Establecer compensaciones o remuneraciones a los contadores y auditores externos</li> <li>➤ Intervenir cuando se presenten diferencias en los estados financieros</li> <li>➤ Establecer procedimientos para el recibo, retención y tratamiento de quejas en materia contable</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Comité de Auditoría	5 años	Asamblea de accionistas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer procedimientos para el recibo, retención y tratamiento de quejas en materia contable</li> <li>➤ Reunirse con la gerencia para discutir sobre la calidad de la información financiera</li> <li>➤ Monitorear todo el proceso de auditoría</li> <li>➤ Será responsable del nombramiento, compensación y supervisión de cualquier firma de contabilidad que prepara o reporte informes de auditoría</li> <li>➤ Resolver desacuerdos entre la Junta y los auditores internos y externos referente al informe financiero</li> </ul> <p><b>Derecho:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para el establecimiento de sus actividades debe contar con la financiación apropiada a través de su autoridad</li> <li>➤ Debe exigir a la gerencia que le remita informes trimestrales sobre algún cambio de los controles internos</li> <li>➤ Puede rotar a los auditores cada cinco años</li> <li>➤ Especificar los servicios que no puedan realizar los auditores externos</li> <li>➤ Podrá designar directores de auditoría para laborar con los auditores internos</li> <li>➤ Tendrá autoridad para contratar asesoría legal u otras consultas</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Firma de Contabilidad de auditoria externa	5 años	Asamblea de accionistas Comité de Auditoria Gerente	- Estados financieros - Manual de procedimientos - Información tributaria
<p><b>Nivel:</b> -Externo</p> <p><b>Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está en función de los requerimientos de la Junta y el Comité de Auditoría</li> <li>➤ Realiza actividades de evaluación de controles internos</li> <li>➤ Emite información a terceros acerca de la empresa</li> <li>➤ Emite la opinión de auditoría</li> </ul> <p><b>Tareas-Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los informes de los auditores deben ser presentados a la Comisión para su revisión</li> <li>➤ Debe presentar opinión acerca del proceso de evaluación para emitir su certificación</li> <li>➤ Análisis, contenido y materialidad de los estados financieros</li> <li>➤ Presentar indicadores de gestión de las actividades realizadas con la responsabilidad en cada una de las acciones</li> <li>➤ Cualquier persona que prepare o suministre el informe de auditoría está sujeta a esta acta y a los reglamentos impuestos por la Junta</li> <li>➤ Dictaminar sobre representaciones efectuadas por la gerencia</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Jefe Financiero	Indeterminado	Asamblea de accionistas Comité de auditoria Gerente General	- Balance de Comprobación - Informe de Cobranzas - Cuentas por pagar
<p><b>Nivel:</b> -Financiero</p> <p><b>Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Será el encargado de direccionar eficazmente al Departamento Financiero</li> <li>➤ Debe poseer competencias profesionales a su cargo como: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Profesional en contaduría</li> <li>● Estudios en costos dentro de la rama maderera</li> <li>● Independiente, objetivo y honesto</li> <li>● Imparcial en la toma de decisiones</li> </ul> </li> <li>➤ Tiene a su cargo el área de contabilidad y presupuestos</li> <li>➤ Se establecerá como una unidad de asesoría al Comité de Auditoría y la Firma de Contabilidad de Auditoría Externa</li> </ul> <p><b>Tareas-Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asesora a la gerencia en el manejo, utilización y aprovisionamiento de recursos económicos</li> <li>➤ Emite informes razonables al Comité de Auditoría estableciendo situaciones relevantes a considerar</li> <li>➤ Programa el pago a los diferentes proveedores que tiene la empresa en relación a la capacidad económica de la empresa</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Jefe Financiero	Indeterminado	Asamblea de accionistas Comité de Auditoría Gerente	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumple con las normas, técnicas, resoluciones dictados por los órganos estatales de control</li> <li>➤ Es responsable de la administración de recursos económicos para la operatividad de la empresa</li> <li>➤ Verifica y comprueba las conciliaciones bancarias y otros registros en relación a la disponibilidad de fondos de la empresa</li> <li>➤ Se responsabiliza del nivel de liquidez y apalancamiento que puede tener la empresa</li> <li>➤ Coordina y programa actividades a ejecutar por todo el personal</li> <li>➤ Busca líneas directas de financiamiento con la banca privada</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece políticas financieras y crediticias para la empresa</li> <li>➤ Norma directrices para el aprovechamiento y asignación de recursos</li> <li>➤ Supervisa sistemas informáticos y contables mediante la actualización de información de la base de datos</li> <li>➤ Monitorea los procesos contables</li> </ul> <p><b>Que informes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estados financieros</li> <li>➤ Información Tributaria</li> <li>➤ Presupuestos</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Contador General	Indeterminado	Comité de Auditoria Jefe Financiero	
<p><b>Nivel:</b> -Financiero</p> <p><b>Características</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cargo desempeñará una persona con título de contador autorizado (CPA)</li> <li>➤ Debe contar con sólidos conocimientos de contabilidad, tributación, costos en el área maderera</li> <li>➤ Tiene a su cargo un asistente contable</li> <li>➤ Debe residir en la zona circundante a la empresa por razones de operatividad y logística</li> </ul> <p><b>Tareas-Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presenta los estados financieros y declaraciones tributarias con la firma de responsabilidad</li> <li>➤ Identificación, revisión, análisis y supervisión de las cuentas contables</li> <li>➤ Presenta y envía informes mensuales al Jefe Financiero sobre el estado de la empresa en función a estados económicos y financieros</li> <li>➤ Supervisa archivos de información contable financiera</li> <li>➤ Revisión de las declaraciones mensuales enviadas al S.R.I.</li> <li>➤ Supervisión de registros contables, diarios, movimientos en el sistema</li> <li>➤ Elabora los respectivos ajustes contables de los Estados Financieros</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Contador general	Indeterminado	Comité de Auditoría Jefe Financiero	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejecuta conciliaciones bancarias</li> <li>➤ Elaborar liquidaciones de gastos e ingresos y liquidaciones laborales</li> <li>➤ Es responsable de la aplicación de la normativa internacional vigente como son las Normas Internacionales de Información Financiera (N.I.I.F.S.), y demás normas de control interno</li> <li>➤ Elaborar y entregar información financiera al Comité de Auditoría y a la gerencia para la toma de decisiones</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar arquezos de caja sin previo aviso</li> <li>➤ Pedir información financiera contable a diferentes entes de control como presupuestos, recursos humanos, etc.</li> <li>➤ Emitir informes de control interno para su análisis</li> <li>➤ Programar actividades de gestión dentro del departamento</li> <li>➤ Tomar decisiones dentro de la unidad en el aspecto contable y solventar inquietudes legales dentro de la normativa vigente</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anexos contables y ajustes</li> <li>➤ Balance de Comprobación</li> <li>➤ Informes de Cobranzas</li> <li>➤ Informes de Cuentas por Pagar</li> <li>➤ Informe de Inventarios</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Presupuestos	Indeterminado	Jefe Financiero Contador General	
<p><b>Nivel:</b> -Financiero</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para esta unidad esta a cargo de una persona experta en presupuestos industriales y de costos</li> <li>➤ Asesora al Jefe Financiero para la consecución de objetivos organizaciones</li> <li>➤ Contara con proyecciones emitidas por todos los departamentos</li> <li>➤ Conocimiento en presupuestos de madera</li> <li>➤ Ser una persona proactiva al momento de emitir informes</li> </ul> <p><b>Tareas-Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ayuda a lograr mejor eficiencia en las operaciones con la optima utilización de recursos</li> <li>➤ Controla en manejo de los ingresos y egresos que incurre la empresa a través de proyecciones y control presupuestario</li> <li>➤ Elaborar presupuestos en todos los departamentos de la empresa y emitir el informe a la gerencia para someter estas propuestas al Comité de Auditoría</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010



<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Asistente de Presupuestos	Indeterminado	Jefe Financiero Contador General	
<p>➤ Evalúa el grado de funcionamiento y rentabilidad de cada unidad funcional para determinar normas de actuación y establecer medidas correctivas</p> <p>➤ Emitir informes a la gerencia en base al presupuesto para tomar decisiones importantes que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa</p> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cédulas presupuestarias</li> <li>➤ Cumplimiento presupuestario</li> <li>➤ Costo de reducción</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Jefe de Producción	Indeterminado	Gerente General Comité de Auditoría	- Informes de Producción - Reporte de asistencia - Reportes de existencia
<p><b>Nivel:</b> -Operativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El cargo lo desempeñara un profesional con título de Ingeniero Forestal</li> <li>➤ Debe tener conocimientos del manejo y utilización de la balsa, además de las medidas, peso y procesos productivos</li> <li>➤ Tendrá a su cargo supervisores y los operarios que estarán distribuidos en todas las fases del proceso de producción</li> <li>➤ Tener experiencia en empresa similares dentro del campo de la madera</li> </ul> <p><b>Tareas-Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lleva el control de ingreso y salida de materia prima, insumos, materiales a través de ordenes de de inventarios</li> <li>➤ Maneja adecuadamente la maquinaria</li> <li>➤ Diseña programas de contingencia en caso de desprogramación de la producción establecida</li> <li>➤ Cumple con los cronogramas de producción programados por la gerencia</li> <li>➤ Prepara informes periódicos de producción a presentar a los directivos de la empresa</li> <li>➤ Revisa y evalúa la solidez y debilidad de los controles para la toma de decisiones</li> <li>➤ Organiza la madera por dimensiones, peso, proveedor, etc.</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Jefe de Producción	Indeterminado	Gerente General Comité de Auditoría	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa reuniones semanales con el personal para comunicar cambios en el proceso productivo</li> <li>➤ Evalúa a los empleados mediante competencias, objetivos de producción y establece cambios de acuerdo a las exigencias del departamento</li> <li>➤ Realiza control de calidad a la balsa desde que ingresa a las bodegas estableciendo calidad, volumen, dimensiones, grado de humedad.</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece cronogramas de producción de acuerdo a las necesidades de la empresa y disponibilidad de materiales e insumos</li> <li>➤ Verificar y supervisar los procesos productivos, personas, materiales a través de mecanismos de control como son las hojas de producción</li> <li>➤ Establece y norma políticas internas para el personal</li> <li>➤ Rotar al personal para análisis competencias y habilidades de cada operario</li> <li>➤ Tomar decisiones en cuanto a la mejor opción dentro de los proveedores tomando en consideración la calidad de la balsa</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Programa de Producción</li> <li>➤ Reportes de Producción comparados con el presupuesto</li> <li>➤ Reportes de embarques</li> <li>➤ Cronograma de actividades</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Supervisor	Indeterminado	Gerente General Jefe de Producción	
<p><b>Nivel:</b> -Operativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Para el puesto este se lo designará a una persona experta en procesamiento de balsa o que tenga suficiente experiencia en cargos anteriores</li> <li>➤ Tendrá las siguientes competencias profesionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Trabajar bajo presión para cumplir con las exigencias de la empresa</li> <li>● Tener liderazgo con un grupo de personas</li> <li>● Conocimiento de control de calidad de la balsa</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordina mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas</li> <li>➤ Supervisa el proceso productivo que incluye procesos, personal, materia prima, instalaciones y maquinaria</li> <li>➤ Rota y cambia al personal operativo dependiendo condiciones de producción y necesidades de la empresa</li> <li>➤ Es responsable de cumplir con los cronogramas de producción dispuestos por el Jefe de Producción</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Supervisor	Indeterminado	Gerente General Jefe de Producción	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Lograr eficiencia en la procesamiento de la balsa a través de utilización optima de los recursos</li> <li>➤ Establece estándares necesarios para respetar especificaciones requeridas en cuanto a la calidad</li> <li>➤ Inspeccionar la maquinaria y herramientas para cumplir con los programas de producción y evitar perdida en la producción</li> <li>➤ Realiza controles de calidad finales del producto</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisar todas las áreas de producción para controlar las actividades que ejecuta el personal</li> <li>➤ Establecer jornadas laborales de tiempo adicionales para cumplir con la producción previa autorización del Jefe de Producción</li> <li>➤ Sancionar a los operarios cuando estos hayan realizado faltas disciplinarias contempladas en el reglamento interno</li> <li>➤ Exigir a los directivos se realice cursos de capacitación al personal para efectivizar la producción</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informes de producción</li> <li>➤ Existencias: Reporte de horas hombre</li> <li>➤ Reporte de asistencias</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Operarios	Indeterminado	Jefe de Producción Supervisores	
<p><b>Nivel:</b> -Operativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Debe tener experiencia en el manejo y procesamiento de la balsa</li> <li>➤ El personal deberá rotar en todo el proceso de producción</li> <li>➤ Estarán subordinados a las ordenes del supervisor de producción</li> <li>➤ Se distribuirán en todo el proceso productivo</li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir con los cronogramas de producción expuesto por el Jefe de Producción y el supervisor</li> <li>➤ Dar aviso al supervisor ante un desperfecto de la maquinaria o inobservancia del mal estado de la balsa</li> <li>➤ Mantener en perfecto estado las instalaciones de la planta de producción asumiendo un grado de limpieza de la maquinaria y orden en las medidas de corte de la balsa</li> <li>➤ Desempeñar el trabajo dentro del horario establecido por la empresa</li> <li>➤ Ayudar a la empresa a cumplir con las metas de producción asumiendo jornadas de trabajo adicionales</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Operarios	Indeterminado	Jefe de Producción Supervisores	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Manejar adecuadamente la maquinaria para evitar pérdida de tiempo y desperdicio de materia prima</li> <li>➤ Brindar apoyo a otras secciones donde la carga productiva sea mayor y se necesita mano de obra calificada</li> <li>➤ Comunicar al supervisor cuando exista disminución de materia prima para el procesamiento del producto</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Optar por todos los beneficios sociales establecidos por la legislación laboral sin desmedro de ninguna consideración</li> <li>➤ Pedir normas de seguridad industrial al ejecutar las actividades normales de producción</li> <li>➤ Comunicar a los superiores ante situaciones relevantes que originen deserción de los puestos de trabajo</li> <li>➤ Dar aviso ante ausencias de los puestos de trabajo ante situaciones de fuerza mayor como permisos médicos, calamidad doméstica, etc.</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Jefe Administrativo	Indeterminado	Comité de Auditoría Gerente General	- Reporte de asistencia - Informe de gastos, nomina - Reporte de facturas
<p><b>Nivel:</b> -Administrativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El puesto lo realizará un profesional con perfil en Administración de Empresas o carreras afines.</li> <li>➤ Estará a cargo de la unidad de Recursos Humanos y Logística</li> <li>➤ La designación lo establecerá la Junta de Accionistas</li> <li>➤ Debe contener competencias profesionales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Debe ser una persona proactiva ante situaciones relevantes</li> <li>● Practicar la honestidad, ser objetivo y ser un líder nato</li> <li>● Ser un buen comunicador frente a los empleados y trabajadores</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Supervisa políticas de comunicación y motivación a todo el personal</li> <li>➤ Establece parámetros de dirección y actuación para consolidar la autoridad dentro de la empresa a través de la jerarquización de funciones</li> <li>➤ Es el encargado de transmitir la información a todos los departamentos a través de la coordinación de planes y políticas</li> <li>➤ Representa a la empresa ante terceras personas en motivos de índole judicial, legal o administrativo</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Jefe Administrativo	Indeterminado	Comité de Auditoría Gerente General	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es el encargado de seleccionar, organizar y reclutar al personal</li> <li>➤ Le corresponde planificar, ejecutar y coordinar las actividades de gestión administrativa de la empresa</li> <li>➤ Presenta informes a la gerencia y al comité de auditoria sobre la gestión de la empresa</li> <li>➤ Contratar capacitación externa para el personal en lo referente a la utilización, manipulación y procesamiento de la balsa</li> <li>➤ Entrevista a los candidatos para los diferentes cargos que puede requerir la empresa en un futuro inmediato</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emitir sanciones al personal ante situaciones graves que incurran a través de la aplicación del código de ética y el reglamento interno</li> <li>➤ Tomar decisiones administrativas que permitan el cumplir con los objetivos de la empresa</li> <li>➤ Realizar pruebas al personal para establecer las habilidades, aptitudes y competencias técnicas y profesionales.</li> <li>➤ Autoriza gastos que puede incurrir la empresa en la ejecución de actividades</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Logística	Indeterminado	Jefe Administrativo	
<p><b>Nivel:</b> -Administrativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El perfil que se solicita para el cargo es una persona con título profesional en Administración de empresas y carreras afines</li> <li>➤ Contar con suficiente experiencia en el abastecimiento de recursos y haber laborado en empresas de madera del sector</li> <li>➤ Conocimiento de políticas de abastecimiento, stock y de existencia de balsa</li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza el planeamiento logístico en el cual establece las necesidades de abastecimiento de la empresa</li> <li>➤ Es el encargado de proveer a la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento</li> <li>➤ Realiza las ordenes de pedido y requisición de materia prima, insumos, materiales que se utiliza en la empresa para la producción del la balsa y la operatividad de la empresa</li> <li>➤ Atiende los requerimientos del usuario a través de la distribución y entrega de los bloques de balsa y evitar demoras y paralizaciones</li> <li>➤ Mantener costos bajos en el departamento pero sin desmejorar la actuación</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</b>			
<b>CARGO</b>	<b>PERIODO</b>	<b>A QUIEN REPORTA</b>	<b>QUE REPORTES RECIBE</b>
Asistente de Logística	Indeterminado	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evita desperdicios, duplicidades, deterioros buscando una calidad adecuada</li> <li>➤ Busca fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales</li> <li>➤ Preocuparse por la capacitación del personal y la directriz del departamento lo cual envía informes periódicos al Jefe Administrativo</li> <li>➤ Cumplir con el programa de adquisición de materiales</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establece una política de abastecimiento a través de un stock de productos relacionados con los informes de cada departamento</li> <li>➤ Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente</li> <li>➤ Aplicar sistemas de compra a los proveedores vía contado o crédito</li> <li>➤ Coordinar el abastecimiento con los departamentos en función a un cronograma autorizado por el gerente</li> <li>➤ Proporcionar datos para la planificación del producto</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reportes de facturas</li> <li>➤ Informe de gastos</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Recursos Humanos	Indeterminado	Jefe Administrativo	
<p><b>Nivel:</b> -Administrativo</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Este cargo estará sujeto a una persona profesional en Administración de Empresas con mención en Recursos Humanos o carreras afines como psicólogo industrial organizacional</li> <li>➤ Estará orientado mejorar el desempeño y las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable</li> <li>➤ Estará establecido mediante competencias técnicas <ul style="list-style-type: none"> <li>● Comunicador activo</li> <li>● Socializar con los empleados y trabajadores</li> <li>● Conocimientos de todas las áreas y departamentos de la empresa</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplica pruebas de rendimiento y evaluación a todo el personal para categorizar y seleccionar mediante competencias</li> <li>➤ Entrevista a los candidatos en su fase preliminar que ocuparan los cargos que necesite la empresa</li> <li>➤ Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Recursos Humanos	Indeterminado	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Colabora en la selección de métodos de evaluación</li> <li>➤ Checar los vencimientos de los contratos de trabajo</li> <li>➤ Desarrolla y administra políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente</li> <li>➤ Recibe la hojas de vida de los aspirantes o postulantes a los diferentes cargos a ocupar por los seleccionados</li> <li>➤ Atiende las solicitudes de contratación del personal</li> <li>➤ Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo para que las actividades sean mas eficientes</li> <li>➤ Llega acuerdos con el personal que satisfagan tanto a la empresa como al propio trabajador y evitar juicios legales</li> <li>➤ Comunica sobre actividades de índole trascendental para la empresa a través de reuniones periódicas</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difundir anuncios de reclutamiento interno del personal</li> <li>➤ Llamar a agencias de empleo y consultoras</li> <li>➤ Contratar agencias de capacitación para el personal analizando el comportamiento organizacional de empleados</li> <li>➤ Indagar referencias de trabajo</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Recursos Humanos	Indeterminado	Jefe Administrativo	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asignar los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus habilidades</li> <li>➤ Establecer incentivos económicos adicionales para el logro de objetivos con la autorización de la gerencia</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Costos por producción</li> <li>➤ Reporte de asistencia</li> <li>➤ Reporte de sueldos</li> <li>➤ Sobresueldos</li> <li>➤ Quejas</li> <li>➤ Capacitaciones</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Jefe Comercial	Indeterminado	Comité de Auditoría Gerente General	- Reportes de clientes - Informe de mensual ventas - Proyecciones estadísticas
<p><b>Nivel:</b> -Comercialización</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El mencionado cargo lo desempeñará un profesional con perfil en Ingeniería Comercial, Marketing o carreras afines</li> <li>➤ Tiene a su cargo la unidad de Comercialización y Marketing</li> <li>➤ Como competencias técnicas y profesionales se incluirán: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento del mercado maderero de la balsa</li> <li>● Experiencia en marketing, comercialización y canales de distribución</li> <li>● Experiencia en cargos similares anteriores</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Es el máximo responsable del departamento comercial, con dependencia directa del gerente general</li> <li>➤ Elabora el presupuesto anual de ventas por medidas y peso de la balsa cuyo informe es transmitido y comunicado a la unidad de presupuestos</li> <li>➤ Detecta las necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal de comercialización</li> <li>➤ Elaboración, supervisión de objetivos comerciales establecidos por la empresa</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Jefe Comercial	Indeterminado	Comité de Auditoría Gerente General	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realiza visitas de acompañamiento con los vendedores a las empresas de procesamiento de balsa</li> <li>➤ Mantiene una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas</li> <li>➤ Determina el tamaño y estructura la fuerza de ventas a través de un estudio de mercado de la balsa</li> <li>➤ Es el encargado de reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores</li> <li>➤ Realizar informes periódicos de la operatividad del departamento y entregados a la gerencia para la toma de decisiones respectiva</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Define políticas de precios y condiciones crediticias y comerciales para nuestros clientes potenciales</li> <li>➤ Establecer políticas de retribución e incentivos del personal de ventas.</li> <li>➤ Supervisar los gastos comerciales, gestiones y practicas comerciales realizadas por el personal de comercialización y marketing</li> <li>➤ Establecer cuotas de venta y definir estándares de desempeño a través de la responsabilidad individual</li> <li>➤ Realiza sesiones de trabajo para contemplar áreas de influencia y programar actividades comerciales</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010



MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Comercialización	Indeterminado	Jefe Comercial	
<p><b>Nivel:</b> -Comercialización</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El mencionado puesto lo ejecutará un profesional experto en ventas con experiencia en cargos anteriores</li> <li>➤ Sus competencias profesionales serán: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de la exportación de balsa y aplicación de la normativa en comercio exterior y exportación</li> <li>● Experiencia en la venta de madera e insumos</li> </ul> </li> <li>➤ Brinda asesoría a la unidad de marketing</li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar investigaciones de mercado para conceptualizar consumidores y clientes potenciales, como de sus características y gustos</li> <li>➤ Identificar, diseñar, seleccionar y establecer parámetros para la distribución del producto como: mayoristas, minoristas, empresas multinacionales, etc.</li> <li>➤ Brindar un servicio eficiente a los clientes potenciales de la empresa</li> <li>➤ Realizar estudios de investigación de productos para establecer nuevos productos de la balsa como es el caso de laminar la balsa, etc.</li> </ul>			
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz			<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Comercialización	Indeterminado	Jefe Comercial	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Emite informes al Jefe Comercial sobre la capacidad que tiene la empresa para cumplir con la perspectiva del cliente</li> <li>➤ Realiza estudios para cambiar la presentación del producto con el fin de otorgar una nueva imagen al producto</li> <li>➤ Se reúne con otras empresa para la exportación global de la balsa a través de acuerdos de cooperación</li> <li>➤ Diseña otros canales de comercialización de la balsa para la venta directa al mercado internacional a través del COMEXI</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Norma las políticas de actuación del personal del departamento a través de la aplicación de un reglamento interno</li> <li>➤ Supervisar procedimientos de exportación de la balsa mediante el monitoreo de actividades</li> <li>➤ Convocar a reuniones al personal de ventas para reprogramar actividades comerciales</li> <li>➤ Establecer planes de contingencia para aminorar riesgos cuando se produzca desbalances en las ventas pronosticadas</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reportes de clientes</li> <li>➤ Informe mensual de ventas</li> <li>➤ Proyecciones</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Marketing	Indeterminado	Jefe Comercial	- Planeación de presupuestos - Volumen de ventas - Campañas publicitarias
<p><b>Nivel:</b> -Comercialización</p> <p><b>Características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El puesto lo desempeñará una persona con estudios superiores en Marketing</li> <li>➤ Tendrá competencias de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento del mercado interno y externo</li> <li>● Dominio de otras lenguas como el idioma ingles y chino.</li> <li>● Experiencia en ventas y publicidad</li> </ul> </li> <li>➤ Debe ser una persona que brinde asesoramiento al Departamento Comercial para el logro de metas y objetivos comunes</li> </ul> <p><b>Tareas-responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Coordina actividades referentes a la aplicación de la publicidad de la empresa dentro del mercado exterior</li> <li>➤ Proveer al departamento de folletos, ilustraciones, catálogos de la medidas para la promoción de los bloques de balsa</li> <li>➤ Realiza investigaciones de mercado e interpreta los datos para la toma de decisiones gerenciales</li> <li>➤ Formula pronósticos de ventas en base a datos proyectados e históricos que son enviadas al asistente de presupuestos</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

MANUAL DE ORGANIZACIÓN			
CARGO	PERIODO	A QUIEN REPORTA	QUE REPORTES RECIBE
Asistente de Marketing	Indeterminado	Jefe Comercial	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diseñar, seleccionar y aplicar estrategias de ventas para promocionar el producto</li> <li>➤ Elaborar planes de marketing cumpliendo la normativa del COMEXI</li> <li>➤ Diseña instrumentos para detectar nuevos mercados, donde nuestro producto puede ser comercializado</li> <li>➤ Establece políticas del producto, precio, distribución, comunicacion</li> <li>➤ Se responsabiliza de promocionar el producto a través de cuñar publicitarias como anuncios, etc.</li> </ul> <p><b>Derechos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar el seguimiento del plan o mix de marketing a través de indicadores de gestión para determinar debilidades y establecer salvedades</li> <li>➤ Controla los gastos publicitarios que incurren la empresa en la promoción del producto</li> <li>➤ Supervisa los canales de distribución de la balsa que tiene la empresa como son los embarques marítimos</li> <li>➤ Contratar asesoría profesional externa para socializar la balsa a los diferentes países o regiones del mundo</li> </ul> <p><b>Que reportes debe preparar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Volumen de ventas</li> <li>➤ Planeación de presupuestos</li> <li>➤ Informe de campañas publicitarias, costos y medios de comunicación</li> </ul>			
Preparado por: Patricio Ortiz			Fecha de actualización. 06 de agosto de 2010

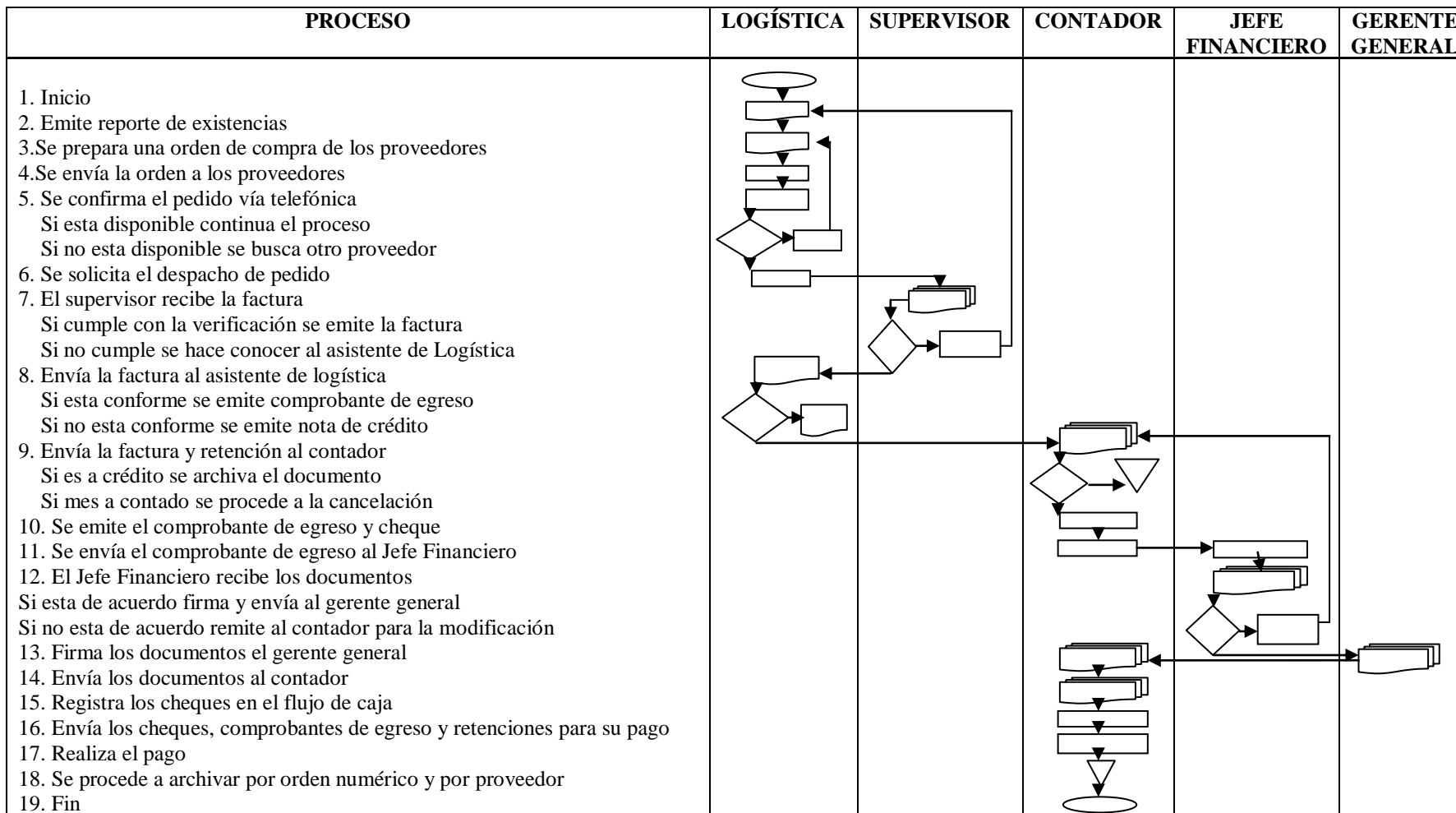
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
1	Inicio		
2	Emite un reporte de existencias de materia prima	A. Logística	Una semana
3	Se prepara una orden de compra para todos los proveedores	A. Logística	Dos días
4	Envía la orden de compra a proveedores por fax, mail, previa llamada telefónica	A. Logística	Un día
5	Se confirma el pedido vía telefónica Si esta disponible se continua con el proceso Si no esta disponible se busca otro proveedor	A. Logística	Un día
6	Se solicita el despacho del pedido de la balsa	A. Logística	Medio día
7	Recibe la factura, guía de remisión y revisa la balsa en peso, calidad, dimensión, cantidad en función a la factura Si cumple con la verificación se emite la factura Si no cumple se presenta un informe	Supervisor	Medio día
8	Envía la factura a Logística Si esta conforme emite el comprobante de retención en la fuente Si no esta conforme se emite una nota de crédito por diferencias, descuentos, etc.	Supervisor	Dos horas
9	Se envía la factura y la retención al contador Si es a crédito se archiva el documento hasta que se cumpla su plazo Si el pago es de contado se procede a la cancelación	A. Logística	Una hora
10	Emite el comprobante de egreso y el cheque	Contador	Una hora
11	Se envía el comprobante de egreso, cheque, factura original al Jefe Financiero para su firma y revisión	Contador	Una hora
12	Recibe los documentos	Jefe Financiero	Una hora
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
	Si esta de acuerdo firma y envía al gerente Si no esta de acuerdo remite nuevamente al contador para su modificación		
13	Firma los documentos	Gerente	Una hora
14	Envía los documentos al contador	Gerente	Una hora
15	Registra los cheques en el flujo de caja	Contador	Dos horas
16	Envía los cheques, comprobantes de egreso y retenciones para su pago	Contador	Una hora
17	Realiza el pago	Contador	Una hora
18	Se procede a archivar en orden numérico y por proveedor	Contador	Dos horas
19	Fin		
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

## Procedimiento de compras

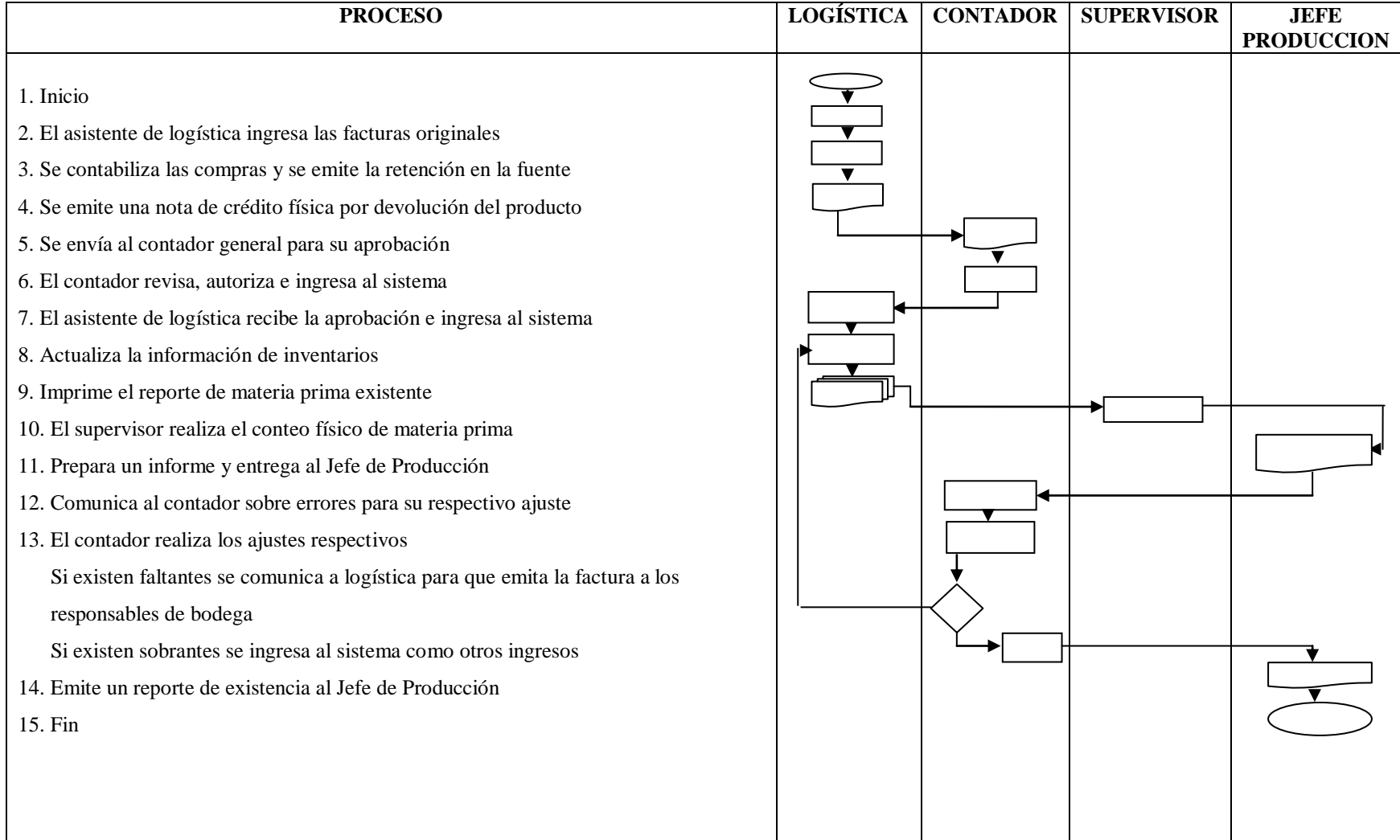


**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE TOMA FÍSICA DE INVENTARIOS**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
1	Inicio		
2	Ingresa las facturas originales en el modulo de compras	A. Logística	Tres horas
3	Se contabiliza las compras y se emite retención en la fuente	A. Logística	Dos horas
4	Se emite una nota de crédito física por devolución del producto o pronto pago	A. Logística	Una hora
5	Se envía al contador para su aprobación	A. Logística	Una hora
6	Revisa, autoriza e ingresa al sistema	Contador	Una hora
7	Recibe la aprobación e ingresa al sistema	A. Logística	Dos horas
8	Actualiza la información de inventarios	A. Logística	Dos horas
9	Imprime el reporte de materia prima existente a la fecha para el conteo físico	A. Logística	Una hora
10	Realiza el conteo físico de materia prima	Supervisor	Un día
11	Prepara un informe y entrega al Jefe de Producción	Supervisor	Tres horas
12	Comunica al contador sobre errores para su respectivo ajuste	Jefe de Producción	Dos horas
13	Realiza los ajustes respectivos Si existen faltantes se comunica a Logística para que emita la factura a los responsables de bodega Si existen sobrantes se ingresa al sistema como otros ingresos	Contador	Una hora
14	Emite un reporte de existencias al Jefe de Producción	Contador	Una hora
15	Fin		
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	



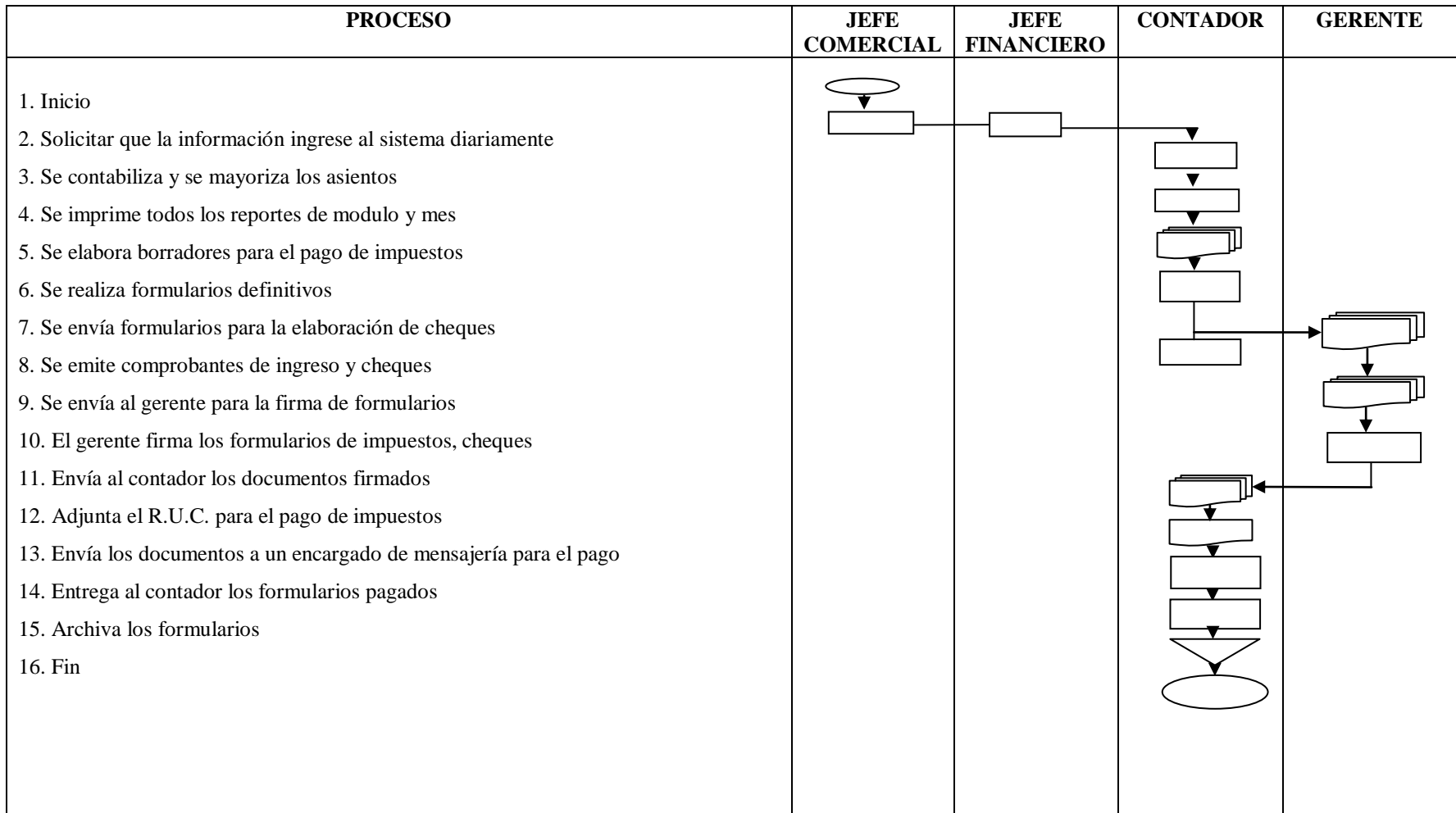
**Procedimiento de toma física de inventarios**



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE IMPUESTOS**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
1	Inicio		
2	Solicitar que la información ingrese al sistema Si existe algún problema se solicita que la información se ingrese al día siguiente Si no existe problemas se procede a contabilizar	Contador	Diariamente
3	Se contabiliza y se mayoriza todos los asientos generados	Contador	Cinco horas
4	Se imprime todos los reportes de los módulos y se coteja con los mayores de cada mes	Contador	Una hora
5	Se elabora borradores para el pago de impuestos (IVA, IRF) con anticipación	Contador	Dos horas
6	Se realiza formularios definitivos	Contador	Medio día
7	Se envía formularios para la elaboración de cheques	Contador	Dos horas
8	Se emite comprobantes de ingresos y cheques	Contador	Cinco horas
9	Se envía par la firma de formularios de impuestos y cheques	Contador	Dos horas
10	Firma los formularios de impuestos, cheques, notas de crédito del S.R.I.	Gerente	Una hora
11	Envía al contador los documentos formados	Gerente	Dos horas
12	Adjunta el R.U.C. para el pago de impuestos	Contador	Una hora
13	Envía los documentos para que realice el pago	Contador	Dos horas
14	Entrega al contador los formularios pagados	Encargado	Medio día
15	Archiva los formularios	Contador	Dos horas
16	Fin		
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

### Procedimiento de pago de impuestos



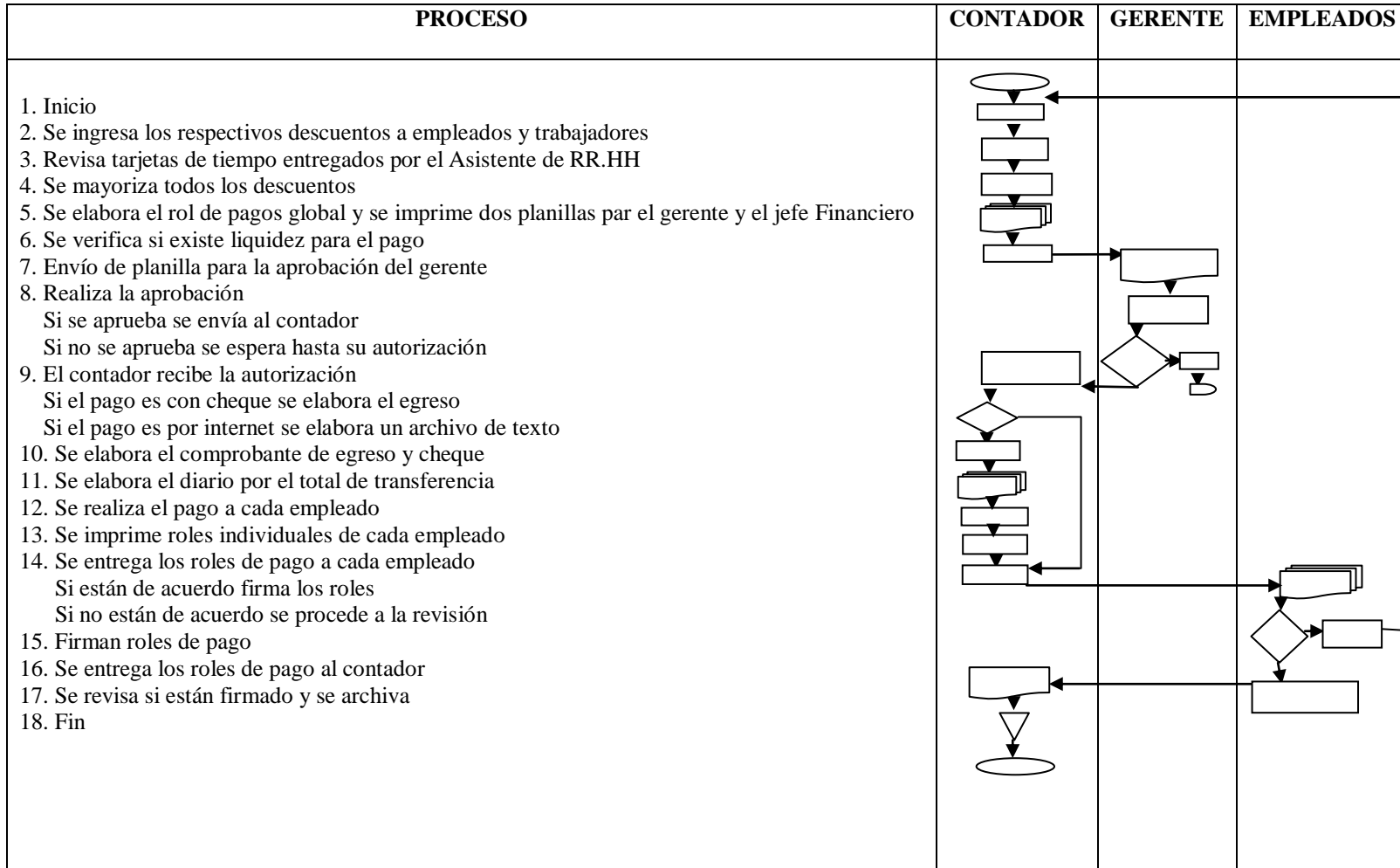
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
1	Inicio		
2	Se ingresa los respectivos descuentos a empleados y trabajadores	Contador	Cada mes
3	Revisa tarjetas de tiempo y el reporte de atrasos y faltas para los respectivos ajustes	Contador	Medio día
4	Se mayorizan todos los descuentos	Contador	Cinco horas
5	Se elabora el rol de pagos global y se imprime dos planillas para el gerente y el Jefe Financiero	Contador	Medio día
6	Se verifica si existe liquidez para realizar el pago	Contador	Dos horas
7	Envío de la planilla global para la aprobación del gerente	Contador	Dos horas
8	Realiza la aprobación Si se aprueba se envía al contador Si no se aprueba se espera hasta su autorización por diez días laborables	Gerente	Dos horas
9	Recibe la autorización para el pago de nomina Si el pago se realiza a través de cheques se precede a la elaboración del egreso Si el pago se realiza por internet se elabora un archivo de texto	Contador	Una hora
10	Se elabora el comprobante de egreso y cheque	Contador	Dos horas
11	Se elabora el diario por el total de transferencia	Contador	Dos horas
12	Se realiza el pago a cada empleado	Contador	Cinco horas
13	Se imprime roles individuales de cada empleado	Contador	Dos horas
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE NÓMINA**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
14	Se entrega los roles de pago a cada empleado Si están de acuerdo firma los roles de pago Si no están de acuerdo solicita una revisión	Contador	Cinco horas
15	Firman los roles de pago	Empleados	Tres horas
16	Se entrega los roles de pago al contador	Empleados	Dos horas
17	Se revisa si están firmados y se archiva	Contador	Dos horas
18	Fin		
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

## Procedimiento de pago de nómina



**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE PROVEEDORES**

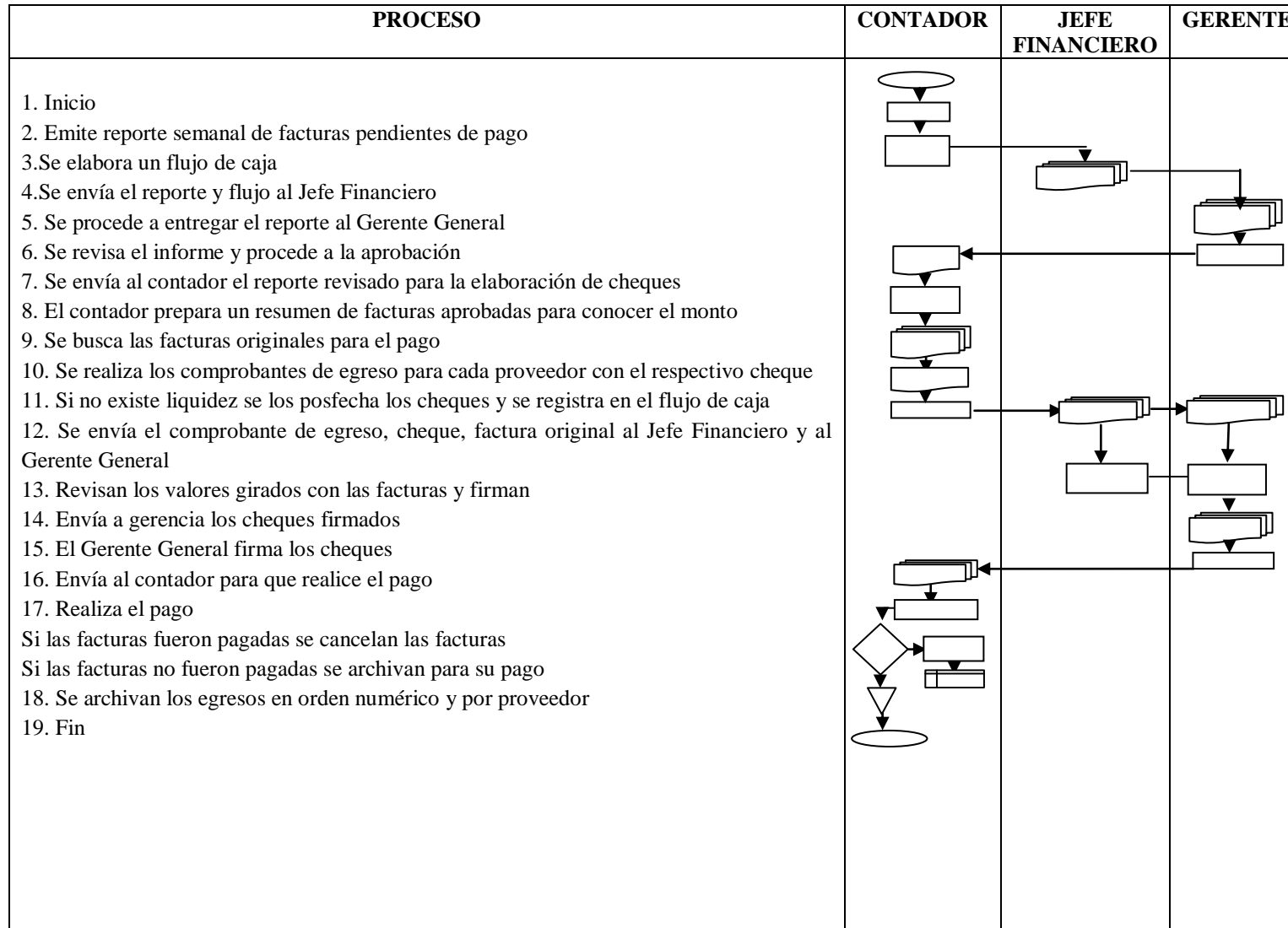
N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
1	Inicio		
2	Se emite un reporte de todas las facturas pendientes de pago	Contador	Cada semana
3	Se elabora un flujo de caja	Contador	Cinco horas
4	Se envía el reporte y el flujo de caja al Jefe Financiero para la revisión	Contador	Dos horas
5	Se procede a entregar el reporte al gerente	J. Financiero	Tres horas
6	Se revisa el informe y se procede a la aprobación	Gerente	Dos horas
7	Se envía al contador el reporte revisado para la elaboración de cheques	Gerente	Dos horas
8	Prepara un resumen de facturas aprobadas para conocer el monto a cancelar	Contador	Tres horas
9	Se busca las facturas originales aprobadas para su pago	Contador	Dos horas
10	Se realiza los comprobantes de egreso para cada proveedor con el respectivo cheque	Contador	Tres horas
11	Si no existe liquidez se los posfecha los cheques y se registra en el flujo de caja	Contador	Una hora
12	Se envía el comprobante de egreso, cheque, factura original para la firma y revisión por parte del Jefe Financiero	Contador	Dos horas
13	Revisan los valores girados con las facturas y firma dichos valores	J. Financiero	Dos horas
14	Envía a gerencia los cheques firmados	J. Financiero	Dos horas
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE PAGO DE PROVEEDORES**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
15	Firma los cheques	Gerente	Dos horas
16	Envía al contador para que realice el pago correspondiente	Gerente	Una hora
17	Realiza el pago Si las facturas fueron pagadas se cancelan las facturas Si las facturas no fueron pagadas se archiva para su pago	Contador	Dos horas
18	Se archivan los egresos en orden numérico y por proveedor	Contador	Una hora
19	Fin		
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	



### Procedimiento de pago a proveedores



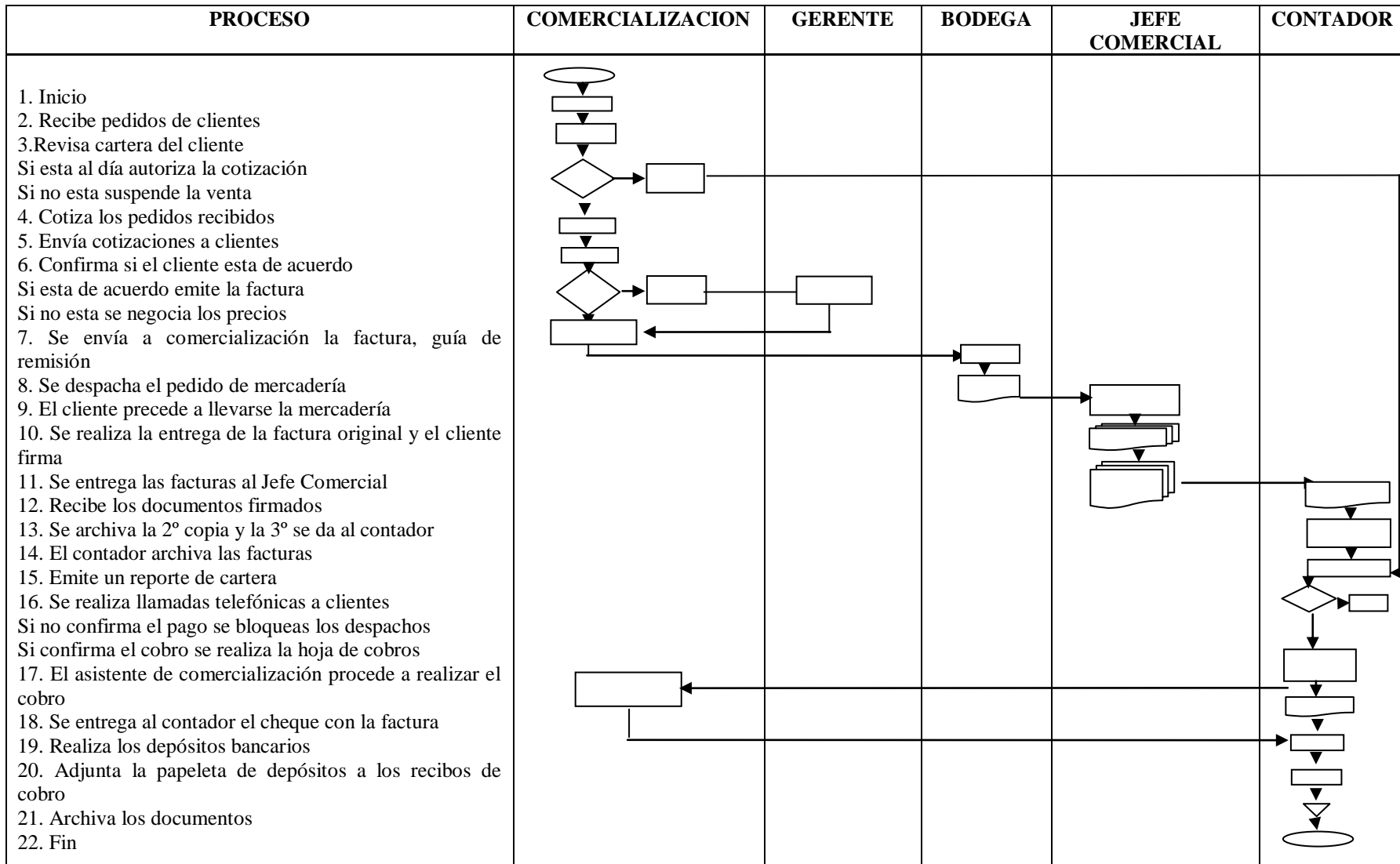
**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y COBRANZAS**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
1	Inicio		
2	Recibe pedidos de clientes	A. Comercial	Quince días
3	Revisa cartera del cliente Si esta al día se autoriza se realice la cotización Si no lo esta se suspende la venta	A. Comercial	Cinco horas
4	Cotiza los pedidos recibidos	A. Comercial	Tres horas
5	Envía cotizaciones a los clientes	A. Comercial	Medio día
6	Confirma si el cliente está de acuerdo Si esta de acuerdo se emite la factura Si no esta de acuerdo se negocia los precios	A. Comercial	Cinco horas
7	Se envía a la factura, pedido, guía de remisión para su despacho	Bodega	Tres horas
8	Se despacha el pedido de mercadería	Bodega	Cinco horas
9	Los clientes proceden a llevarse la mercadería de nuestros galpones	Bodega	Dos horas
10	Se realiza la entrega de la factura original y el cliente firma la copia de respaldo	Bodega	Una hora
11	Se entrega las facturas al Jefe Comercial	Bodega	Una hora
12	Recibe los documentos firmados	J. Comercial	Dos horas
13	Archiva la 2° copia y la 3° copia se entrega al contador para su cobro posterior	J. Comercial	Una hora
14	Archiva las facturas pendientes de cobro	Contador	Una hora
15	Emite un reporte de cartera para el cobro de facturas	Contador	Tres horas
16	Se realizan llamadas telefónicas a los clientes que tengan facturas vencidas	Contador	Tres horas
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
PROCEDIMIENTO DE VENTAS Y COBRANZAS**

N°	ACTIVIDAD	ENCARGADO	PERIODO
17	Procede a efectuar el cobro	A. Comercial	Medio día
18	Entrega al contador el cheque con la factura	A. Comercial	Cinco horas
19	Realiza los depósitos bancarios	Contador	Cinco horas
20	Adjunta la papeleta del deposito a los recibos de cobro	Contador	Una hora
21	Archiva los documentos	Contador	Una hora
22	Fin		
<b>Preparado por:</b> Patricio Ortiz		<b>Fecha de actualización.</b> 06 de agosto de 2010	

### Procedimiento de ventas y cobranzas



### 3.2. EVALUACIÓN DE RIESGOS

#### **Antecedentes:**

En la empresa es necesario establecer objetivos, puesto que estos proporcionan las metas medibles, hacia las que la sociedad se mueve al desarrollar sus actividades, en tal virtud se conceptualiza las siguientes

#### **OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA:**

El objetivo social de la empresa es la explotación, procesamiento, tratamiento, comercialización de la balsa y de todo tipo de madera, así como la ejecución de actividades lícitas relativas a la industria maderera

El objetivo económico de la empresa es la obtención del máximo rendimiento en la producción de balsa utilizando materia prima de calidad y personal idónea para lograr una mayor rentabilidad económica para la empresa.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Cumplir con las expectativas de producción y con los objetivos de la zona mediante la producción del palo de balsa de exportación
- Ingresar a nuevos mercados mediante la puesta en marcha de la calidad de nuestro producto y de una imagen corporativa
- Ser una fuente dinamizadora de la economía en el Sector de San Carlos mediante la diversificación de puestos de trabajo
- Impulsar el cultivo del palo de balsa alrededor de la región lo que fomentará mas puestos de trabajo y mejores condiciones de vida de los habitantes

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
20 de agosto de 2010

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE CADA DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA

#### **Departamento Financiero:**

- Coordinar y controlar las actividades que se realizan en el departamento a través de normas, técnicas, políticas y procedimientos para garantizar en manejo eficaz de los recursos disponibles y de la información que se maneja dentro de la empresa

#### **Contabilidad:**

- Elaborar los Estados Financieros pertinentes aplicando leyes, normas, la normativa internacional vigente establecida por los Órganos de Control Estatal para entregar información financiera objetiva a la empresa para la toma de decisiones gerencial

#### **Presupuestos:**

- Diseñar proyecciones presupuestarias para cada departamento utilizando información financiera confiable para emitir informes a la Junta de Accionistas para establecer prioridades y necesidades de la empresa

#### **Departamento de Producción:**

- Cumplir y maximizar la producción de balsa mediante la aplicación de programas de producción eficientes y contando con materia prima de calidad y personal adecuado para cumplir con los objetivos de la empresa

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
20 de agosto de 2010

## EVALUACIÓN DE RIESGOS

### **Supervisor:**

Supervisar el proceso productivo, personas, productos a través de normas de actuación para lograr la eficiencia en el procesamiento de la balsa

### **Operario:**

- Desempeñar eficazmente el programa de trabajo establecido por el Jefe del Departamento cumpliendo directrices impuestas por el superior para cumplir con los cronogramas de producción

### **Departamento Administrativo:**

- Transmitir información confiable, oportuna y veraz a todos los departamentos mediante parámetros de dirección, actuación y comunicación para consolidar la coordinación de planes y políticas necesarias para optar por un manejo eficiente de la información

### **Logística:**

- Atender los requerimientos de la empresa utilizando políticas, procedimientos de abastecimiento para aprovisionar a todos los departamentos y procurar la operatividad de la empresa

### **Recursos Humanos:**

- Mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y empleados desarrollando políticas, programas y procedimientos para proveer de una cultura administrativa eficiente

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
20 de agosto de 2010

## EVALUACION DE RIESGOS

### Departamento Comercial

- Atender las necesidades de nuestros potenciales clientes mediante una atención eficaz ofertando nuestros productos para cumplir con los objetivos comerciales establecidos por la empresa

#### **Comercialización:**

- Identificar, diseñar, seleccionar estándares para la distribución de los bloques de balsa a los clientes a través de canales de comercialización externos e internos garantizando la permanencia de nuestro producto en el mercado nacional e internacional

#### **Marketing:**

- Dar a conocer nuestro producto al mercado nacional e internacional utilizando mecanismos de publicidad para impulsar la exportación del bloque de balsa y garantizar réditos económicos para la empresa

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
20 de agosto de 2010



### 3.2.1. COSTO-BENEFICIO

Para la aplicación de esta propuesta de control interno para la empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., se ha determinado los costos y beneficios que tendría la empresa al implementar estos controles, para determinar el camino más viable para su implementación previo a las decisiones que tomen los accionistas como el gerente de la empresa. Para lo cual se realizará un bosquejo de costos y gastos que asumirá la empresa y el beneficio que representa en función a los departamentos de la empresa estructurados en el organigrama funcional

#### COSTOS:

Actividad	Precio
Sistema de control interno	2000
Recursos materiales, tecnológicos, sistémicos, etc.	800
Capacitación al personal	1000
Pago por implementación del sistema de control interno	700
Gastos por comunicacion e información	500
<b>TOTAL</b>	<b>5000</b>

#### BENEFICIOS:

##### A nivel organizacional

- Establecimiento de una conciencia favorable de control por parte de todo el personal
- Contar con una sólida estructura organizacional
- Asignación de responsabilidad y políticas de autoridad eficientes y eficaces
- Mejor calidad de actividades y operaciones por parte del personal de la empresa
- Protección efectiva de los activos de la empresa
- Optimización de recursos por parte de la empresa
- Permanencia de la empresa en un mercado cada vez mas competitivo

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
20 de agosto de 2010

## **COSTO-BENEFICIO**

### **A nivel departamental:**

#### **1. FINANCIERO**

- Emitir informes económicos razonables a la gerencia mediante el aprovisionamiento eficaz de los recursos
- Programación eficiente de pagos a proveedores y terceras personas
- Mejor coordinación de actividades con otros departamentos
- Conocer los recursos que tiene la empresa y establecer prioridades en función a los requerimiento de la misma
- Que la empresa cumpla con las reglamentaciones impuestas por el estado y realice sus pagos oportunos al fisco

#### **2. PRODUCCIÓN**

- Cumplir con los cronogramas de producción
- Contar con políticas de stock y de adquisiciones de materia prima y de insumos
- Mejor distribución de la maquinaria y asignación de tareas a los operarios de la planta
- Optimizar recursos de la empresa y cumpliendo con los objetivos trazadas por la organización
- Evaluar a los operarios mediante competencias y habilidades
- Mejor supervisión del proceso productivo

#### **3. ADMINISTRATIVO**

- Establecer políticas efectivas de comunicación y motivación al personal
- Mayor compromiso por parte de los empleados y operarios de la empresa
- Implantar mecanismos de selección al personal en función a sus funciones

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
20 de agosto de 2010

## **COSTO-BENEFICIO**

- La empresa cuente con un Reglamento Interno que permita lograr una mejor productividad y gestión de la empresa
- Programación óptima de actividades y recursos
- Mejor coordinación de actividades con las secciones del departamento

### **COMERCIAL**

- Optimización de recursos a través de nuevos procesos comerciales propuestos
- Otorga mejor supervisión de las actividades y otorga responsabilidades en cada área del departamento
- Permite conocer medios de comunicación eficaces para con el cliente
- Establecer sesiones de trabajo a conocer prioridades del departamento
- Cumplir con los objetivos propuestos por la gerencia contando con información verídica y oportuna

En conclusión el beneficio a la empresa es muy amplio pues con la implementación de este modelo de sistema de control interno se optimizaran recursos, y se tendrá un mayor control de todos las secciones de la empresa que en la actualidad adolece de este mal que no permite que la empresa se desarrolle.

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
20 de agosto de 2010

### 3.3. ACTIVIDADES DE CONTROL

#### AUTORIZACIONES

##### GERENTE

- La venta de los bloques de balsa previo un informe del Jefe Comercial
- La contratación de personal externo para ejecutar labores de control y operatividad dentro de la empresa
- Autoriza y aprueba el pago de facturas vencidas
- Los formularios de impuestos y cheques emitidos por el contador general
- El cambio de jefes departamentales previo informe de la Junta de Accionistas
- Las compras y ventas mayores a 20 mil dólares americanos

##### JEFE FINANCIERO

- La cancelación de facturas a los proveedores locales
- Aprobación de presupuestos
- Aprobar la elaboración de cheques para cancelar obligaciones de la empresa revisando los documentos de soporte
- Realizar conciliaciones bancarias y arqueos de caja
- La entrega de información para la toma de decisiones financieras
- Préstamos, anticipos, liquidaciones a los diferentes proveedores o terceras personas que la empresa tenga obligaciones

##### CONTADOR GENERAL

- El pago de la nomina al personal
- Pago de impuestos fiscales, retenciones, etc. al fisco
- La cancelación de gastos pequeños originados en caja chica
- La actualización de inventarios al Dto. de Producción para el informe a gerencia
- Elaboración de reportes de gastos a otros departamentos para la elaboración de balances

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
23 de agosto de 2010

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Liquidación de gastos e ingresos, liquidaciones laborales

### **ASISTENTE DE PRESUPUESTOS**

- Exigir que los otros departamentos entreguen sus respectivos presupuestos para la elaboración de proyecciones financieras
- Cambiar políticas comerciales, crediticias, financieros de acuerdo a investigaciones realizadas
- Políticas de stock de materiales e insumos para efectivizar la producción de balsa
- Presupuestos de cada departamento en función de proyecciones históricas
- Cumpla con el plan anual aprobado por la gerencia general
- Comunique mediante una reunión general sobre las proyecciones establecidas para los años posteriores

### **JEFE DE PRODUCCIÓN**

- Cronogramas de producción a cumplir por el personal operativo
- Recibir la balsa con guía de remisión y permiso forestal
- Realizar cambios al proceso de producción en función a la demanda de la balsa
- Que se mejora las líneas de calidad del procesamiento de la balsa
- Cumplir con los objetivos plantados por la gerencia
- Mantenga en condiciones optimas la maquinaria y la planta

### **SUPERVISOR**

- Rotación del personal de acuerdo a condiciones de producción que garanticen eficiencia del personal
- Establecer jornadas laborales de tiempo adicionales para cumplir con la producción

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
23 de agosto de 2010

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Sancionar al personal cuando este haya incumplido una regla del Reglamento Interno
- Cambiar de maquinaria o herramienta cuando esta haya cumplido su vida útil
- Realizar inventarios físicos de la bodega
- Organizar y ordenar la materia prima

### **JEFE ADMINISTRATIVO**

- Autorizar gastos que incurra la empresa
- Se entregue informes mensuales acerca de la efectividad de controles realizados
- Se cumpla con normas de actuación y autoridad de todos los jefes departamentales
- Inicie el proceso de contratación del personal
- La puntualidad en la entrega de reportes, informes, etc.
- La aprobación del Reglamento interno previo informe de la gerencia

### **ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS**

- Se realice pruebas al personal para establecer las habilidades, aptitudes y competencias profesionales
- Categorizar al personal según competencias
- Difundir anuncios de reclutamiento interno
- Contratar capacitación externa para el personal de la empresa
- Supervisar la terminación de los contratos de trabajo
- Permisos, licencias, despidos del personal con antelación de un informe del Jefe departamental

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
23 de agosto de 2010

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

### **ASISTENTE DE LOGÍSTICA**

- Autoriza se realice ordenes de pedido y requisición de materia prima y de insumos
- La distribución de la balsa entregada por nuestros proveedores a las plantas de producción
- Solicitar el despacho de los embarques de balsa
- Despache los embarques de balsa solo con facturas originales
- La adquisición de herramientas o instrumentos en caso de daño o deterioro de la maquinaria
- Recibir la balsa con transporte incluido por parte de los proveedores y mediante lo estipulado en el contrato

### **JEFE COMERCIAL**

- Realizar sesiones de trabajo para realizar cronograma de actividades al personal de ventas de la empresa
- La venta de los embarques de balsa a los clientes potenciales y clientes nuevos
- Establezca negociaciones dentro del mercado forestal
- Viajes del personal de ventas a otras regiones del país para la comercialización de la balsa
- Pagos que se han realizado para la promoción del producto
- La revisión de políticas comerciales que tiene la empresa frente a la competencia

### **ASISTENTE DE COMERCIALIZACIÓN**

- Supervisar los procedimientos de exportación de la balsa
- Revisar precios y cotizaciones para programar el plan anual de ventas

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
23 de agosto de 2010

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- Comercialice la balsa en otros mercados como el latinoamericano
- Realizar visitas a los clientes para exponer puntos de vista que garanticen la permanencia en el mercado
- Cupos de ventas ampliados a buenos clientes por su historial de ventas
- El pago de fletes u otros conceptos de acuerdo a condiciones comerciales

### **ASISTENTE DE MARKETING**

- Que se emita informes acerca del servicio al cliente
- Cancele obligaciones contraídas por la publicidad de la balsa
- Que se entregue folletos ilustrativos de la empresa y nuestro producto a los clientes
- Se realice investigaciones de mercado para ingresar a mercados vírgenes
- Diseñe nuevos formatos de presentación del producto
- Se contrate publicidad radial para la promoción de la balsa en el sector

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
23 de agosto de 2010



### 3.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

#### REGLAMENTO INTERNO

#### CAPITULO PRIMERO

#### NORMAS PRELIMINARES

Art. 1.- Para las buenas relaciones laborales entre el empleador y el trabajador se instituye el presente Reglamento Interno de Trabajo que contiene regulaciones específicas a las cuales se sujetaran las relaciones laborales la prestación de servicios por parte del personal de empleados y trabajadores de la empresa PRODUCCIÓN Y SIEMBRA DE Balsa “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.”, sin perjuicio de lo dispuesto por las leyes

Art. 2.- Los artículos subsiguientes de este reglamento se usaran los términos “la empresa”, “el gerente general” para referirse a la empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA. y el término trabajador a todos los trabajadores o empleados que actualmente o en un futuro cercano presten los servicios asignados a la empresa

Art. 3.- Para conocimiento la empresa entregará una copia de este reglamento a todos los trabajadores legalmente aprobados por el Director Regional de Trabajo.

Art. 4.- Los trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones de este reglamento y a su alegación de desconocimiento no será motivo de excusa para ninguno de ellos

Art. 5.- La Dirección y administración de la empresa son ejercidas por el Comité de Auditoria y el Gerente General respectivamente, la administración de recursos humanos se desempeñara el Jefe de Recursos Humanos que es quien organiza el sistema de trabajo, honorarios, permisos y distribución de personal

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

### CAPITULO II

#### ADMISION DE LOS TRABAJADORES

Art 6.- La empresa se reserva el derecho exclusivo de solicitar y admitir nuevos trabajadores a su servicio. Esta descrito que como política esta el aceptar las respectivas solicitudes de trabajo de tres parientes cercanos de los mismos trabajadores de la empresa, hasta segundo grado de afinidad y tercero de consanguinidad.

Para lo cual se debe contar con la respectiva autorización del Comité de Auditoría, el Gerente General, además que estarán sujetos a la condición de no incurrir en actos de deslealtad hacia la empresa que tenga por objeto el de encubrir mutuamente actos o faltas graves y de esta manera pueda ocasionar hechos desleales a la empresa.

En un caso de que un trabajador de la empresa le detectare la tentativa o en aquellos actos descritos anteriormente, será responsable de falta grave e inmediatamente se presentará en su contra la solicitud de visto bueno

Considerándose como hecho grave el que un trabajador no avisare personalmente a los órganos de control descritos anteriormente o escondiere a la empresa el parentesco entre si, dentro de los dos grados de familiaridad antes descritos

Art. 7.- Cuando los trabajadores, por la naturaleza de su trabajo, o por la bondad del empleador, se les permitieran vivir dentro de una de las propiedades o instalaciones de la empresa, se considerará que solo el trabajador esta bajo relación de dependencia con la empresa y su familia no lo está.

A la familia de dicho trabajador que viva dentro de las propiedades o instalaciones de la empresa le quedará terminantemente prohibido realizar cualquier tipo de actividad que pudiera considerarse como trabajo bajo relación de dependencia con la empresa

**Fuente:**

Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**

30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

Art. 8.- Se considera falta grave por parte del trabajador que vivan dentro y fuera de una de las propiedades o instalaciones que pertenezcan a la empresa, permitir que cualquiera de los miembros de la familia y amigos realicen actividades que el capítulo anterior prohíbe

Art. 9.- La empresa podrá suscribir contratos individuales de trabajo en cualquiera de las modalidades establecidas en la legislación ecuatoriana.

Art. 10.- Todo contrato de trabajo se realizará por escrito y tendrá necesariamente un periodo de prueba contemplado en tres meses.

Art. 11.- Al momento de realizar la suscripción del contrato individual de trabajo, la persona que ha sido aceptada en el proceso de selección deberá presentar la siguiente documentación:

- Partida certificada de nacimiento
- Carne de afiliación al I.E.S.S. Sección A o B (si es afiliado)
- Cedula de ciudadanía
- Fotografía tamaño carné
- Certificado médico de idoneidad para el trabajo emitido por el I.E.S.S., por un centro asistencial del Ministerio de Salud Pública; o por dos médicos particulares que declaren bajo juramento la verdad del contenido del certificado otorgado
- Carné ocupacional para los ciudadanos extranjeros
- Certificado de votación actualizado
- Certificados de honorabilidad

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

Si tiene cargas familiares:

- Partida de matrimonio, o información sumaria u otro documento legal que acredite la formación de un hogar monogámico y permanente en el caso de la unión libre, en caso de que su cónyuge o conviviente no trabajare
- Partida de nacimiento del cónyuge o conviviente
- Partida de nacimiento de los hijos
- Información sumaria de hijos mayores que estudian, se encuentran a su cargo y no trabajan
- Certificado de soltería de hijas mayores que no trabajen
- Certificado medico de los hijos imposibilitados permanentes y que se hallan a su cargo
- Documentos de adopción de hijos en el caso de tenerlos

En todo caso, esto no será ningún impedimento para la celebración de contratos de trabajo, pero se debe notificar al trabajador por intermedio del inspector de trabajo con el fin de otorgarle un periodo de tiempo prudencial para presentar la documentación completa y poder considerarla en el momento de contabilizar sus haberes como el pago de utilidades y otros beneficios; bajo prevención de que será responsabilidad del trabajador la negligencia en presentar esta información, y la consecuente disminución en el monto a recibir de las utilidades y beneficios por concepto de cargas familiares.

En caso de falsedad al proporcionar los datos solicitados la empresa procederá a suspender inmediatamente al trabajador que incurriera en ello, terminado el contrato de trabajo sin necesidad de desahucio, de conformidad con lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 172 del Código de Trabajo

**Fuente:**

Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**

30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

Art. 12.- Todo trabajador estará en la obligación de reportar por escrito a la administración de la empresa cualquier cambio que se refiera a los siguientes datos:

- Estado civil
- Aumento o disminución de cargas familiares
- Nacimiento de hijos, cambio de estado civil de hijos mayores de edad, defunciones
- Obtención de trabajo remunerado por hijos que figuraban como cargas familiares o del cónyuge
- Fallecimiento de hijos o cónyuge u otra persona que constituya carga familiar
- Adquisición de parentesco, matrimonio o unión de hecho con otro empleado (a) de la empresa
- Dirección domiciliaria
- Numero telefónico propio o de referencia

En caso de omisión de esta información se aplicará una “amonestación escrita en caso de reincidencia se solicitará el visto bueno”

Art. 13.- Si excepcionalmente, la empresa resolviere contratar a adolescentes comprendidos entre los 15 y 18 años de edad, el aspirante al cargo solicitado adjuntará a la solicitud de trabajo, la autorización expresa de su padre, su representante legal o autoridad competente. Sin este requisito indispensable no podrá el aspirante a trabajador tramitar su solicitud de admisión.

Si algún adolescente desde los 15 años en adelante fuere contratado sin este requisito, este hecho se constituirá en falta grave imputable al administrador de la empresa, quien tiene la obligación por el cumplimiento estricto del mismo

**Fuente:**

Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**

30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

### CAPITULO TERCERO

#### DE LAS JORNADAS, HORAS DE TRABAJO Y REGISTROS DE ASISTENCIA

Art. 14.- La empresa podrá en cualquier tiempo modificar la distribución de labores entre el personal, tomando en cuenta su rendimiento y las necesidades de las instalaciones de la empresa

Art. 15.- La jornada de trabajo se establecerá se acuerdo a las necesidades de producción de la empresa, y a las disposiciones del Código de Trabajo, y será de ocho horas diarias de Lunes a Viernes, esto es 40 horas semanales

El horario de trabajo de cada oficina, departamento, unidad, sección o dependencia, como el de cada trabajador, será fijado por la administración de la empresa con la aprobación del Comité de Auditoría, el Gerente General y para conocimiento de los trabajadores será exhibido en la forma dispuesta en la ley de la materia

Art. 16.- La jornada diaria a la que se sujetan todos los trabajadores de la empresa comenzará y terminara en sus áreas de trabajo mo en casos especiales en el lugar que les fuere asignado. Las horas de entrada y salida estarán determinadas en el respectivo horario, según lo establecido o que se establecieren en lo sucesivo y de acuerdo a la ley; el horario se establecerá de conformidad coOn las necesidades de los procesos de producción, elaboración y distribución de la empresa, los horarios especiales serán aprobados por la Dirección Regional del Trabajo

Art. 17.- Es obligación elemental del trabajador de la empresa su diaria y puntual asistencia y deberá encontrarse en el lugar de trabajo a la hora de iniciación de tareas. La puntualidad y asistencia serán comprobadas con el control diario que estará a cargo del Jefe de Área.

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

La falta injustificada al puesto de trabajo será sancionada con “amonestación escrita” en caso de reincidencia será multado con el valor correspondiente al valor de las horas no laboradas.

En caso de que faltare por cuarta vez consecutiva dentro de un periodo mensual de labor, se solicitará el visto bueno

El retraso injustificado será sancionado con “amonestación verbal”, en caso de reincidencia será sancionado con “amonestación escrita”, en caso de un cuarto atraso consecutivo dentro de un periodo mensual de labor, será multado con el 10% de la remuneración, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo siguiente:

“si dentro de los 30 días sumare tres faltas y/o retrasos injustificados se procederá a terminar la relación laboral y previo al trámite de visto bueno”

Art. 18.- Se entenderá que las faltas y/o retrasos son justificados cuando el trabajador presente un certificado medico del Seguro Social, de un centro asistencial del Ministerio de Salud Pública.

Se le permitirá al trabajador justificar la falta o atraso con la presentación de un certificado medico de un centro de salud privado, solo si el trabajador adjunta dicho certificado las facturas autorizadas por el Servicio de Rentas Internas, emitidas por los médicos por la consulta y además la factura autorizada por el Servicio de Rentas Internas del lugar en el que compró los medicamentos

También se justificará la falta o atraso por cualquier medio legal que permita establecer la causa o calamidad domestica o de fuerza mayor que le imposibilitó llegar a tiempo al trabajo o que forzó faltar, dentro de las 72 horas de haberse integrado a laborar en su puesto de trabajo

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## **REGLAMENTO INTERNO**

Todas las demás faltas o retrasos son injustificados

Art. 19.- La empresa sin disminuir la remuneración de un trabajador, podrá asignarle diferentes tareas de las que venía desempeñando, previo consentimiento escrito del trabajador, si estos cambios deben hacerse por razones de entrenamiento, capacitación o modificación de sistema de automatización de procedimientos, sin que este cambio pueda ser considerado como despido

Art. 20.- El trabajador que no realice las labores que le han sido asignadas de acuerdo a las funciones determinadas en el contrato de trabajo, será responsable según la ley si como consecuencia de esto sobrevinieran perjuicios a la empresa

Art. 21.- El trabajador que por razones personales de salud, familiares o de otra índole que sean previsibles, esta en la obligación de avisar a la empresa respecto de tales circunstancias a la brevedad posible y solicitar permiso con un mínimo de ocho días de anticipación directamente al gerente general

### **CAPITULO CUARTO**

#### **MEDIDAS DE SEGURIDAD Y OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES**

Art. 22.- Los empleados que controlen procesos o realicen actividades cuya presencia sea imperiosa en su labor deberán notificar por escrito su ausencia con ocho días de anticipación, directamente al Gerente General quien determinará la persona que los reemplazará

Art. 23.- Los trabajadores estarán obligados a someterse a los exámenes médicos periódicos en los Centros Medios del I.E.S.S. y obtener los certificados y fichas de salud que confiera la autoridad competente.

**Fuente:**

Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**

30 de agosto de 2010



## REGLAMENTO INTERNO

### Art. 24.- Obligaciones de los trabajadores

Sin perjuicio de las obligaciones de los trabajadores señalados en el Art. 45 del Código de Trabajo, mismas que se entienden expresamente incorporadas al presente reglamento propuesto, todo empleado estará obligado:

- a) Realizar con eficiencia y prontitud el trabajo asignado a su puesto de acuerdo con las instrucciones emitidas por el empleador
- b) Obedecer y sujetarse a las normas, ordenes, instrucciones, etc. que impartan las respectivas autoridades de la empresa en función a las determinadas en el contrato de trabajo sea en forma directa o por medio de circulares o instructivos. El trabajador será responsable de los perjuicios que su obediencia acarree a la empresa
- c) Guardar consideración y respeto en el trato con sus superiores, compañeros y subalternos
- d) Deben presentarse aseados, con el cabello arreglado adecuadamente y correctamente vestidos. El personal deberá utilizar correctamente el uniforme entregado por la empresa
- e) Permanecer durante la jornada de trabajo en el puesto o lugar donde lo desempeña
- f) Los trabajadores de la empresa deberán permanecer limpio y ordenado en el puesto de trabajo
- g) Cuidar debidamente los equipos y máquinas a su cargo con el objeto de conservarlos en perfecto estado de funcionamiento y dar aviso a su superior de cualquier desperfecto que ocurriera en los mismos para que la revisen técnicos competentes.

Al final de la jornada los equipos deberán quedar debidamente guardados y cubiertos

**Fuente:**

Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**

30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

- h) Proporcionar informes veraces al Gerente
- i) Dar aviso al gerente de cualquier irregularidad o incorrección que conozca
- j) Cuidar todos los instrumentos, herramientas, maquinaria, materia prima, insumos. Productos elaborados, uniformes, vehículos, instalaciones que la empresa les entregue para el desempeño de sus funciones establecidas en el Contrato de Trabajo.

Si la omisión de esta obligación del trabajador no se produjera un perjuicio se aplicara la multa correspondiente, por la situación de peligro en el que el silencio del trabajador trajo a la empresa

La reincidencia de la falta señalada en el párrafo anterior se sancionará con el visto bueno. De la misma manera, la omisión de cualquiera de las obligaciones descritas en los artículos precedentes será sancionada con una amonestación escrita que se guardará en el archivo de que para cada trabajador llevara la administración

Si el trabajador omitiere dos obligaciones o reincidiera en una omisión de las obligaciones descritas en los artículos precedentes será sancionado con una multa correspondiente de hasta el 10% de la remuneración diaria.

Si omitiere una obligación por tres ocasiones dentro de un periodo mensual de labor u omitiere tres obligaciones será solicitado inmediatamente el visto bueno

Art. 25.- Además de las prohibiciones constantes en el código de trabajo al empleado le estará prohibido:

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

- a) Cometer cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraude, robos menores u otros que impliquen comisión de delito, cómplice o encubridor de los mismos
- b) Promover a participar en cualquier forma de suspensiones arbitrariamente de trabajo durante la jornada respectiva de labores
- c) Firmar a nombre de la empresa sin autorización
- d) Introducir en las instalaciones en las oficinas de la empresa bebidas alcohólicas, drogas o estupefacientes, consumirlas en su interior o prestarse al trabajo bajo los efectos de ellas
- e) Cometer actos de índole personal que atenten contra la imagen y moral de la empresa y de su personal
- f) Desempeñar funciones en otras empresas que realicen una actividad tal que produzca o pudiera producir conflictos de interés
- g) Propiciar peleas con compañeros, superiores, clientes, etc., dentro de las instalaciones u oficinas de la empresa
- h) Insubordinarse esto es rehusarse a prestar sus servicios ante su jefe o supervisor, rehusarse a obedecer una orden razonable dado por el gerente
- i) Portar sin la debida autorización armas dentro de la compañía o ingreso de explosivos
- j) Ingresar a las instalaciones u oficinas de la empresa fuera de las horas de trabajo sin la respectiva autorización
- k) Utilizar lenguaje ofensivo hacia los compañeros, subalternos y superiores
- l) Fingir enfermedad u otra condición física

Si el trabajador incurriera en cualquiera de las conductas descritas en este artículo será solicitado inmediatamente el visto bueno

Art. 26.- Igualmente esta prohibido al trabajador:

**Fuente:**

Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**

30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

- a) Ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales y que no fueren inherentes a las labores correspondientes; recibir visitas por parte de familiares, amigos, etc.
- b) Utilizar en asuntos personales papeles, sobres, formularios, etc., que lleven el sello o nombre de la empresa

Art. 27.- Si el trabajador incurriere en cualquiera de las conductas descritas anteriormente será amonestado por escrito y en caso de reincidencia se solicitará el visto bueno

Art. 28.- El administrador esta en la obligación de llevar un inventario detallado de todos los bienes, instrumentos, maquinarias, herramientas, documentos, papeles, etc., que sean de propiedad de la empresa y deberá actualizarlo cada día

Adicionalmente deberá llevar un control de los bienes de la empresa que entrega a cada trabajador, en donde constara la firma del trabajador y del administrador, los bienes entregados, las condiciones del bien y la fecha de entrega, así como también la razón por la que hizo esta entrega

Art. 29.- Esta terminantemente prohibido que los trabajadores se hagan reemplazar con sus familiares y/o amigos en sus labores

La infracción de esta prohibición será causal suficiente para el visto bueno

Art. 30.- Es el deseo de la empresa ser equitativo y uniforme en el trato a su personal  
El administrador debe hacer un reporte respectivo escrito de todas las amonestaciones y de las medidas disciplinarias, cuya omisión será causal de visto bueno contra el administrador

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

Toda sanción deberá ser notificada por el administrador al trabajador infractor en forma personal y por escrito. Cualquier notificación de sanción que no se haya realizado dentro de los procedimientos anotados en el párrafo anterior, se considerará como no efectuada

El archivo que se mantenga en las oficinas de la empresa deberá ser utilizado por el empleador y el administrador, exclusivamente para realizar un seguimiento al personal para la aplicación de próximas sanciones, emisión de informes, evaluaciones e incentivos

Debe estar claro para el administrador que, el no exigir el cumplimiento de este reglamento en hechos que sean de su conocimiento le acarrearán sanciones equivalentes a las de las faltas cometidas por sus subalternos. La responsabilidad del trabajador o del administrador no cesará por cambio de función o separación de la institución mientras, no se solucione los problemas causados dentro de la gestión.

Art. 31.- Solamente el representante legal de la empresa puede dar por terminado la relación laboral con un trabajador. Ningún trabajador podrá abandonar su trabajo por causa de despido, sin antes poner a conocimiento del Representante Legal de tal situación, o sin la correspondiente notificación de la Autoridad de Trabajo en caso de desahucio o visto bueno

Art. 32.- El cuidado del material en proceso, materia prima, maderas, hornos, maquinarias, cartones, plástico, etc., y cualquier otro tipo de materiales que se utilicen en las instalaciones de la empresa estarán a cargo del Jefe de la Planta, no obstante todas las personas involucradas en el proceso de producción serán responsables del cuidado de los bienes a que se refiere este artículo y que estén en su poder, de tal suerte que el encargado Jefe de Planta podrá salvar su responsabilidad demostrando quien es el responsable del daño y quien tenía a su cargo dichos bienes.

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

Art. 33.- El administrador será responsable de que el Jefe de Planta se le entregue todas las herramientas, equipos, maquinaria, materia prima, producto elaborado, etc., contra la realización de un inventario detallado y minucioso de la existencia que deberá ser firmado por el administrador y el Jefe de la Planta y archivado en la oficina del Gerente General para su custodia con copia para el Jefe de la Planta

El Jefe de Planta buscará el lugar adecuado para guardar los bienes puestos a su custodia y tomará las medidas necesarias para que sean conservadas así como nombrará un encargado de la bodega para la efectiva custodia a quien se le entregará los bienes con el respectivo inventario

Art. 34.- El encargado de bodega deberá realizar diariamente un inventario de los materiales de bodega que ingresen a la misma, en donde constará su firma y de las personas que le entregaron los materiales

Art. 35.- En el inventario al que se refiere el artículo anterior contará, adicionalmente la firma de las personas a quienes se entregare los materiales puestos a sus cuidado

En caso de incumplimiento de sus responsabilidades, el encargado de bodega será responsable de falta grave sin perjuicio de las acciones civiles y penales de las que hubiere lugar

Art. 36.- Los trabajadores de la empresa tienen la obligación de cuidar de los materiales que les fuere entregados debiendo evitar por todos los medios posibles sus desperdicios o desgastes

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

## REGLAMENTO INTERNO

Art. 37.- En caso de pérdida, desperdicio o deterioro injustificado de herramientas y materiales de la empresa, el administrador será responsable de falta grave por esta causa; quien podrá salvar su responsabilidad demostrando al gerente de la empresa la causa de la pérdida, desperdicio así como también al responsable de dichos actos

Art. 38.- se entenderá como falta leve y la sanción correspondiente es la amonestación escrita y si se refiere a falta grave se entenderá que dicha sanción que le corresponde es la solicitud de visto bueno inmediato, de acuerdo a las disposiciones del Código de Trabajo

En caso de duda se estará a la interpretación mas favorable al trabajador

Art. 39.- Las palabras usadas en el presente Reglamento Interno de Trabajo se entenderá en su sentido natural y obvio.

Todos los términos y conceptos legales que contiene se encuentran definidos expresamente en la ley

**Fuente:**  
Ministerio de Relaciones Laborales

**Fecha de actualización.**  
30 de agosto de 2010

### 3.5. SUPERVISIÓN

La supervisión es un proceso en la cual dependerá el éxito de la empresa puesto que representa un enlace entre la estructura administrativa y operativa a través de la participación conjunta de todos quienes conforman la empresa

Es una actividad técnica y especializada cuyo fin es la utilización racional de los factores productivos, ya que garantiza el control de los trabajadores, materiales, maquinarias y todos los recursos de la empresa que se encuentren coordinados para contribuir al éxito de la empresa

Además es una función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

Lo que busca es desarrollar o emprender y establecer los medios necesarios para alcanzar estos objetivos con la participación de todos los miembros de la empresa para establecer directrices de actuación. También es necesario organizar los recursos a emplear utilizando un modelo propio que otorgara seguridad a los empleados y directivos de la empresa como por ejemplo:

- El giro de la empresa y volumen y complejidad de operaciones
- Experiencia del personal
- Recursos económicos disponibles
- El grado de automatización
- Entrenamiento, grado de motivación del personal
- Estilo de dirección de los autoridades y jefes departamentales
- Apoyo de la alta gerencia

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
06 de septiembre de 2010



## SUPERVISION

### ANTECEDENTES

Con estos antecedentes y basados en el Reglamento Interno de la empresa “PRODUSIEMBAL CIA. LTDA.”, se establecerá controles de supervisión a través de controles diarios de actividades que serán reportadas a los Jefes departamentales y evaluados por el gerente general, esta notificación se entregara semanalmente para establecer acciones correctivas y diseñar mecanismos de cambio de las políticas establecidas por la gerencia.

Además se debe notificar ante cualquier irregularidad que afecte el buen desarrollo de las actividades. Como punto a destacar se entregara al superior un reporte escrito de las amonestaciones por parte de los subordinados que será notificará al administrador de Recursos Humanos para que proceda con la sanción la misma que ayudará a establecer un seguimiento de personas y actividades de control, permitiendo cumplir con:

Como directrices de actuación se establecerá:

- Visitas periódicas a cada departamento de la empresa observando las actividades que desempeña cada persona
- Verificar la información que se maneja junto con los procesos
- Establecer controles en el seguimiento de trámites, actividades, procesos, pago de impuestos, etc.

Esto nos proporcionará cumplir con los estándares trazados por la empresa como son:

- Mejorar la productividad de los empleados
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
- Monitorear las actitudes de los subordinados
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
06 de septiembre de 2010

## 3.6. SEGUIMIENTO

### 3.6.1. ANTECEDENTES:

Seguimiento en auditoria implica que una vez comentado y entregado el informe este llegue a todos los afectados y ver que sus recomendaciones se cumplan, además debe controlar sus decisiones para que estas no se desvíen.

Además de implementar sus propuestas, una vez terminado el análisis y el informe el siguiente paso es implementarlo una vez entregado dicho informe a los directivos superiores

Por otra parte se debe establecer verificaciones de acciones correctivas como pueden ser:

- La investigación y análisis realizado
- La identificación de las causas
- Aplicación oportuna de acciones correctivas
- Evaluación de la eficacia de las acciones correctivas tomadas

Debe contener recomendaciones claras, objetivas y especificas capaces de ser implementadas de inmediato con los propios medios disponibles en la empresa como por ejemplo:

- Implementar los procedimientos y controles establecidos por la administración para cumplir con los objetivos organizacionales
- Integrar a todo el personal a las metas de la empresa a través de la aplicación de políticas dirigidas al trabajador
- Aplicar evaluaciones a los procesos periódicamente a fin de detectar fallos en los sistemas de control y establecer medidas que puedan mitigar el riesgo con la colaboración de todos los departamentos

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
06 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

- Incluir una comunicación directa entre directivos y personal
- Cumplir con las normas de actuación impuestas por los directivos
- Cumplir con la normatividad interna que tiene la empresa con esta medida sea eficientizara todas las actividades de la empresa
- Incluir una comunicación directa entre directivos y personal
- Determinar el grado de cumplimiento de las recomendaciones contenidas en los informes
- Otorgar cobertura total a todo el proceso incluido el talento humano

La administración es responsable de tomar las acciones correctivas sobre hallazgos u observaciones reportadas pero se debe contribuir con la administración preparando una orden de prioridad para las medidas recomendadas a través de una calendario que se desarrollará para establecer plazos y fechas a ejecutarse dentro de las actividades expuestas

Cuando no se pueda formular estas recomendaciones apropiadas debido al alcance limitado se deberá establecer todos los casos importantes de incumplimiento y todos los actos ilícitos o indicios que afecten a la estructura de la empresa

De la misma forma se debe establecer un seguimiento a los hallazgos encontrados señalando la importancia que tienen estos, además que estos deben estar basados en hechos y evidencias precisas y realizar un análisis crítico de cada hallazgo pues sirve de base para establecer una o mas conclusiones y recomendaciones

En la empresa hemos encontrado debilidades que se destacan a continuación como son:

- Deficiencias en la estructura orgánica de la empresa
- Ineficiencia en los sistemas y controles administrativos

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
06 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

- Practicas antieconómicas o ineficientes
- Incumplimiento de leyes y regulaciones aplicables
- Ausencia o insuficiente efectividad de los programas, actividades o funciones

Con la localización de estas debilidades de la empresa se debe proponer que:

- El gerente asuma mas control sobre la empresa de esta forma se tendrá un control de la misma
- Se debe comunicar a los empleados sobre algún cambio ya sea dentro del proceso, procedimiento o alguna política a implementarse
- Asignar personas responsables de cada área esto mediante un informe de actividades lo que garantizará un mayor control sobre las personas y la integración a la empresa de mentes forjadoras
- Evaluar los procesos a ser implementados y que anteriormente la empresa no tenia como era la introducción de un Reglamento Interno
- De la misma forma la implementación del manual de funciones donde se establecer las tareas y responsabilidades de cada area como los derechos que estos tienen frente a la empresa
- Cumplir con reuniones programadas a través de una calendarización que permita discutir sobre eventualidades surgidas durante el proceso

Con estos argumentos la empresa contará con un modelo para programar las actividades propuestas pero con el apoyo de todo el personal pues se necesita de todos los recursos de la empresa para cumplir con el objetivo común de la empresa que es el de proyectar a la empresa a un mercado competitivo y que esta asuma su rol de una empresa efectiva y eficiente

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
06 de agosto de 2010

## SEGUIMIENTO

### 3.6.2. INDICADORES DE GESTIÓN

La empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., al establecer sus indicadores de gestión se basa en la siguiente propuesta:

#### 1. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo social de la empresa es la explotación, procesamiento, tratamiento, comercialización de la balsa y de todo tipo de madera, así como la ejecución de actividades lícitas relativas a la industria maderera

El objetivo económico de la empresa es la obtención del máximo rendimiento en la producción de balsa utilizando materia prima de calidad y personal idónea para lograr una mayor rentabilidad económica para la empresa.

#### OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Cumplir con las expectativas de producción y con los objetivos de la zona mediante la producción del palo de balsa de exportación
- Ingresar a nuevos mercados mediante la puesta en marcha de la calidad de nuestro producto y de una imagen corporativa
- Ser una fuente dinamizadora de la economía en el Sector de San Carlos mediante la diversificación de puestos de trabajo
- Impulsar el cultivo del palo de balsa alrededor de la región lo que fomentará mas puestos de trabajo y mejores condiciones de vida de los habitantes

#### 2. DETERMINAR LOS OBJETIVOS DEL AREA DE AUDITORÍA INTERNA

- Asesorar a la administración
- Velar por el cumplimiento del control interno
- Salvaguardar los activos

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
05 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### 3. INVENTARIO DE RECURSOS

Para este apartado la empresa cuenta con suficientes recursos que se detallan a continuación:

- Recursos materiales
- Recursos tecnológicos
- Talento humano
- Infraestructura, maquinaria, insumos, etc.

Donde dichos recursos están correctamente distribuidos en la empresa y manejados por el personal capacitado y organizado en las diferentes áreas de la empresa

### 4. REUNIONES PARA DETERMINAR ACTIVIDADES CRÍTICAS

Para esta actividad se propuso realizar reuniones semanales con los Jefes Departamentales mediante la propuesta de un informe de actividades y de procesos que serán revisadas y evaluadas por los directivos de la empresa y por el Comité de Auditoría, actividades donde se establecerá necesidades y se formulará toma de decisiones en relación a las prioridades de la empresa

### 5. DETERMINAR LOS PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN

- Gestión de procedimientos
- Nivel de procedimientos
- Capacidad utilizada
- Punto de equilibrio

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
05 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

- Nivel de capacitación
- Cultura organizacional
- Objetivos comerciales
- Ventas mensuales a crédito

### 6. INDICADORES QUE SE PUEDEN MEDIR

- Gestión de procedimientos
- Nivel de procedimientos
- Capacidad utilizada
- Punto de equilibrio
- Nivel de capacitación
- Cultura organizacional
- Objetivos comerciales
- Ventas mensuales a crédito

### 7. ESTABLECER INDICADORES POR CONCENSO

Para lo cual se estableció los indicadores antes mencionados a través del aporte de los directivos, Jefes departamentales y empleados para garantizar que la gestión de la empresa sea eficiente y este acorde con los objetivos organizacionales de la empresa

### 8. SISTEMA DE REPORTE DE RESULTADOS

Al realizar la medición de dichos indicadores se evaluará de acuerdo a los parámetros establecidos y se emitirá un reporte de los resultados que se obtenga los mismos que serán dados a conocer a los directivos, el gerente para la toma de decisiones

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
05 de septiembre de 2010

## **SEGUIMIENTO**

### **9. DEFINIR UN SISTEMA DE MONITOREO Y AJUSTE**

La forma de monitorear los indicadores de gestión se lo hará por medio de evaluaciones mensuales para determinar que actividades o procesos se están realizando satisfactoriamente y que procesos necesitan una revisión periódica y la puesta en marcha de acciones correctivas que permitan optimizar dichos procesos y recursos

### **10. INFORMAR RESULTADOS AL COMITÉ DE AUDITORÍA**

Los resultados del informe, cuantificación, se lo hará conocer al Comité de Auditoría mediante una reunión previamente programada donde se hará conocer de la evaluación de los indicadores de gestión para determinar novedades, prioridades y que dicho comité pueda establecer criterios para mediciones futuras y la toma de decisiones respecto a la gestión de la empresa priorizando la optimización de recursos y al puesta en marcha por todo el personal de la empresa

### **11. EVALUACIÓN PERIÓDICA DE INDICADORES**

Como se expuso anteriormente dichos indicadores se evaluará mensualmente y dicho informe y cuantificación se lo hará conocer mediante un informe al Comité de Auditoría, directivos quienes tomaran las acciones necesarias para optimizar actividades y procesos que ejecuta la empresa para el desenvolvimiento de la misma

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
05 de septiembre de 2010



## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO FINANCIERO: GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Radica en la efectividad de cumplimiento de los procedimientos

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Indicador de gestión que permite evaluar el grado de que dichos procedimientos sea han aplicado correctamente

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Gestión de procedimientos	=	Procedimientos aplicados
		Procedimientos establecidos

Nivel de procedimientos=  $6/6 = 1$  (100%)

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

Representa los procedimientos aplicados en base a la propuesta de control interno

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

Describe los procedimientos que se establecieron originalmente dentro de la propuesta de control interno

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Se lo realiza cada trimestre

#### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe Financiero

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### 8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR

- El indicador será conocido por el departamento Financiero que le permitirá conocer el grado de gestión de cada uno de los procedimientos que se ejecuta en el departamento y que involucra a todos sus empleados

### 9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.

- Revisar los objetivos departamentales y analizarlos con los objetivos conseguidos
- Verificar los mecanismos de captura de información y base de datos
- Inspeccionar y evaluar los procedimientos
- Sesiones para verificar la correcta aplicación de procedimientos

### 10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR

- Inspección y revisión de información a través de parámetros de eficiencia
- Análisis cronológico de la periodicidad de los procedimientos
- Evaluar el rendimiento del departamento
- Realizar pruebas de eficiencia de los procedimientos a través de cuestionarios

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO FINANCIERO: NIVEL DE PROCEDIMIENTOS

#### 1.- DEFINIR EL OBJETIVO DEL INDICADOR

Determinar la eficiencia de la gestión de actividades financieras

#### 2.- DEFINIR EL SIGNIFICADO DEL INDICADOR

Determinar el porcentaje de actividades financieras procesadas en el Departamento Financiero

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Nivel de procedimientos	=	Actividades financieras ejecutadas
		Total de actividades financieras

Nivel de procedimientos=  $18/20 = 0.90$  (90%)

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

- Actividades financieras de nomina
- Actividades de pago de impuestos
- Otras actividades

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

- Total de actividades financieras de nomina
- Total de actividades de pago de impuestos
- Otras actividades

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### 6.- PERIODICIDAD

Se lo ha establecido en realizarlo en forma trimestral para determinar el nivel de efectividad y relacionarlo con estimaciones pasadas

### 7.- RESPONSABLE

Jefe Financiero

### 8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR

- El indicador será conocido por el Jefe Financiero quien evaluará en nivel de efectividad y lo hará conocer vía informe al los niveles directivos y al Comité de Auditoría para tomar decisiones al respecto

### 9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.

- Establecer secuencia programada en las actividades
- Evaluar las actividades por objetivos conseguidos
- Revisar los controles existentes mediante un análisis técnico
- Supervisar la gestión de los empleados mediante competencias

### 10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR

- Evaluar el rendimiento mediante índices de gestión
- Realizar pruebas de simulación a los empleados direccionando otras funciones
- Análisis de estándares antiguos sobre la ejecución de actividades
- Revisar parámetros de eficiencia de actividades a través de períodos de ejecución

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN: CAPACIDAD UTILIZADA

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer la capacidad que tiene la empresa al momento de ejecutar su proceso productivo

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Determinar el nivel de la empresa en función a la capacidad productiva

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Capacidad utilizada	=	Producción real
		Capacidad de producción

Capacidad utilizada=  $30000/36000 = 0.83\%(83\%)$

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

La producción real de la empresa esta en 30000 unidades de balsa

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

La capacidad de la producción esta fijada en 36000 unidades de balsa según su infraestructura y maquinaria

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Cada mes para determinar su nivel de productividad

#### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe de Producción

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### 8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR

- El indicador será conocido por el departamento de producción y la unidad de logística para conocer el mayor nivel de productividad que puede llegar la empresa

### 9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.

- Evaluar los objetivos de producción de la empresa
- Verificar los procesos de producción
- Inspeccionar la materia prima
- Distribución óptima de maquinaria y equipos

### 10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR

- Revisar pronósticos de producción
- Realizar cronogramas de producción por etapas
- Evaluar el rendimiento de la producción por proceso

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN: PUNTO DE EQUILIBRIO

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Permite saber cual es el punto de equilibrio de la empresa mediante el cual no se asume ingresos pero tampoco pérdidas

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Determinar el margen 0 de la empresa en función a ingresos y costos

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Punto de equilibrio	=	Costos fijos
		1 - Precio de venta unitario-costo variable unitario

Punto de equilibrio=  $15429.53/1 - (1.20-0.72) = 38573.83$

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

Representa los costos fijos que tiene la empresa

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

Esta determinado por el precio de venta unitario de la balsa y su costo variable unitario

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Cada trimestre donde se evalúa la rentabilidad de la empresa en relación a sus costos

#### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe de Producción

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### 8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR

- El indicador será conocido por el departamento de producción y la unidad de presupuestos que nos permitirá precisar el nivel apropiado para la producción en función de no establecer pérdida para la empresa y establecer condiciones de productividad que tendrá que realizar la empresa

### 9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.

- Establecer pronóstico de producción
- Medir el grado de eficiencia de la planta
- Revisar condiciones de stock de materia prima y de insumos
- Analizar los costos de la empresa con directivos y el departamento de Producción

### 10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR

- Evaluar la capacidad utilizada de la empresa en forma mensual
- Revisar la distribución de los costos en el proceso productivo
- Evaluar el nivel de productividad a través de proyecciones históricas
- Revisar informes de producción por proceso

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010



## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: NIVEL DE CAPACITACIÓN

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Se conoce cuanto personal esta capacitado en la empresa

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Indicador de gestión que evalúa el grado de capacitación que se maneja en la empresa

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Nivel de capacitación	=	Empleados capacitados
		Total empleados

Nivel de capacitación=  $8/31 = 0.25$  (25%)

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

Representa el total de personal que ha sido capacitado por cuenta propia o por la empresa

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

Se refiere al total de empleados y trabajadores que tiene la empresa

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Se lo realiza cada semestre para conocer índices de capacitación humana

#### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe de Recursos Humanos

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### **8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR**

- El indicador tendrá su centro de conocimiento por medio del asistente de Recursos Humanos y dirigido al Jefe Administrativo para determinar prioridades al respecto

### **9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.**

- Pruebas de rendimiento laboral aplicados a los empleados
- Evaluando las competencias técnicas y profesionales de cada trabajador
- Cumplimiento de objetivos organizacionales y departamentales
- Revisión de capacitaciones pasadas y el nivel de efectividad

### **10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR**

- Evaluación periódicas al personal para medir el grado de desempeño laboral
- Revisión de taras ejecutadas al personal con la optimización de los propios recursos de la empresa
- Medición de estándares de calidad mediante la calificación de evaluaciones
- Análisis con proyecciones históricas de rendimiento laboral horas-hombre

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO: CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Permite saber si alguna de las áreas ha sufrido una modificación en base a la propuesta

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Indicador de gestión que describe el grado de innovación del áreas organizativa de la empresa

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Cultura organizacional	=	Áreas con mejoras
		Total de áreas de la empresa

Cultura organizacional=  $6/6 = 1$  (100%)

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

Representa las áreas que tendrán una mejora al implemtar la propuesta de control interno

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

Hace referencia al total de áreas o departamentos que tiene la empresa incluido nivel gerenciales y de apoyo y control

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Se lo realiza cada año permitiendo tomar decisiones en relación al grado de mejora continua dentro de la empresa

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe Administrativo

### 8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR

- Tendrá su aplicación mediante el Jefe Administrativo que establecerá el nivel de integración del personal hacia la empresa, así como el nivel de innovación o modificación de alguna área dentro de la empresa

### 9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.

- Diagnóstico de las operaciones actuales de la empresa
- Evaluando los controles internos de la empresa
- Revisando indicadores de gestión de cada departamento
- Realizando un cuestionario al personal sobre aspectos relevantes a informar

### 10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR

- La medición de estándares de calidad de cada área departamental
- Análisis de la optimización de los recursos
- Revisión de periodicidad de ejecución de actividades
- Evaluación al personal

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### DEPARTAMENTO COMERCIAL: OBJETIVOS COMERCIALES

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Describe los objetivos comerciales que se han podido cumplir con éxito

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Indicador de gestión que permite evaluar la efectividad del departamento en cuestiones de comercialización y marketing

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Objetivos comerciales	=	Objetivos alcanzados
		Objetivos definidos

Objetivos comerciales=  $8/10 = 0.80$  (80%)

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

Representa los objetivos que se han podido cumplir por le departamento comercial

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

Describe los objetivos que se han definido por los directivos de la empresa

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Se lo realiza cada semestre y en función a esto se determina decisiones relevantes

#### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe comercial

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### **8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR**

- El indicador estará dado por el conocimiento del Jefe Comercial para el logro de objetivos comerciales como también de la implementación de estrategias comerciales

### **9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.**

- Mediante el logro de objetivos en cada área del departamento
- Control de actividades al personal
- Evaluando al personal periódicamente
- Distribución de funciones

### **10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR**

- Revisando indicadores financieros entregados por el departamento Comercial
- Analizando pronósticos de ventas
- Verificando que dichos indicadores sean medibles
- Inspección de bases de información a nivel comercial y de marketing

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### INDICADORES DE GESTION: VENTAS MENSUALES A CREDITO

#### 1.- OBJETIVO DEL INDICADOR

Conocer el porcentaje de ventas a crédito y como se manejan con las ventas totales

#### 2.- DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Medir cuantas ventas a crédito se realizan en el mes sobre el total de ventas

#### 3.- FÓRMULA DE CÁLCULO.

Ventas mensuales a crédito	=	Total de ventas a crédito mensuales
		Total de ventas mensuales

Ventas mensuales a crédito=  $12000/34000 = 0.35\%$ (35%)

#### 4.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL NUMERADOR

Informe de ventas mensuales

#### 5.- DEFINIR LOS COMPONENTES DEL DENOMINADOR.

Total de ventas mensuales.

#### 6.- DEFINIR PERIODICIDAD.

Cada mes con el fin de conocer el nivel de ventas a crédito

#### 7.- RESPONSABLE DEL INDICADOR

Jefe Comercial

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010

## SEGUIMIENTO

### **8.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL INDICADOR**

- El indicador será conocido por el departamento comercial con el departamento financiero con el fin de que la información sea correcta entre departamentos
- El departamento financiero tiene la obligación de conocer cuales son los valores que nos adeudan los clientes por concepto de ventas a crédito

### **9.- PRUEBAS DE CONTROL APLICADAS AL INDICADOR.**

1. Verificar si existe políticas para ventas a crédito.
2. Verificar los montos por los cuales la empresa puede conceder un crédito.
3. Verificar cual es el tiempo máximo de cancelación de una venta a crédito.
4. Verificar las facturas de ventas que sean pre numeradas y pre impresas y pre numeradas y que contengan las respectivas firmas de responsabilidad.

### **10.- PRUEBAS SUSTANTIVAS APLICADAS AL INDICADOR**

1. Aplicar pruebas aritméticas a las facturas de ventas.
2. Verificar que los periodos en los que el indicador debe ser presentado sean los correctos.
3. Verificar que el indicador sea medible, razonable y entendible.
4. Revisar las fuentes de donde se obtuvo la información.

Preparado por:  
Patricio Ortiz

Fecha de actualización.  
08 de septiembre de 2010



## SEGUIMIENTO

### 3.6.3. VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Validación es el proceso donde el diseño de sistemas hay que tener en cuenta los efectos que pueda producir la introducción del nuevo sistema sobre el entorno en el que deba funcionar, adecuando los criterios de diseño a las características del mismo

En este contexto se está adquiriendo una importancia creciente la adaptación de todo sistema en el producto a las capacidades de las personas que van a utilizarlo, de forma que su operación sea sencilla, cómoda, efectiva y eficiente. Al diseñar un sistema de control interno para la empresa PRODUSIEMBAL CIA. LTDA., debemos tener en cuenta lo que va a ser el diseño e implementación del sistema especificando los objetivos establecidos en el análisis del diseño. Se debe de desarrollar según la especificación que requiera el la empresa.

Esta propuesta plantea la necesidad de implantar un sistema de control interno a la empresa con el fin de:

- Establecer controles directos
- Verificar procesos existentes y mejorarlos en relación a eficiencia y eficacia
- Desarrollar políticas y procedimientos acordes a las necesidades de la empresa
- Incrementar el desarrollo corporativo y organizacional
- Crear principios corporativos
- Descentralizar la estructura organizacional
- Impulsar actividades dentro de un adoctrina ética
- Profundizar en el respeto de leyes y reglamentos
- Uso eficiente de la información
- Optimizar recursos y garantizar la permanencia de la empresa en el sector maderero

**Preparado por:**  
Patricio Ortiz

**Fecha de actualización.**  
10 de septiembre de 2010

## **CAPITULO IV**

### **4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

Dentro de la propuesta se diseñó un Sistema de Control Interno para las empresas productoras y explotadoras de balsa de acuerdo a la Ley Sarbanes Oxley abarcando el capítulo III donde se estableció la misión y visión de la empresa de la misma forma los objetivos organizacionales de la empresa y la formulación del Código de Ética para los funcionarios de la empresa tomando de referencia los antecedentes de la Ley Sarbanes Oxley

Además de la creación del organigrama funcional de la empresa dividido en departamentos y autoridades. Junto a esta propuesta se estableció el manual de organización donde contempla las características, tareas-responsabilidades, derechos de cada departamento y de los encargados de los mismos.

Se estableció los procedimientos de la empresa dentro de sus actividades a través de flujo gramas donde ilustra el procedimiento a seguir para realizar la actividad, de la misma forma de establecer actividades de control dentro de la empresa mediante autorizaciones en relación a los encargados de cada departamento

Igualmente se diseñó un manual de Reglamento Interno basado en políticas y leyes del Ministerio de Relaciones Laborales que será acogido por el personal de la empresa, como de canales de supervisión de la empresa, el seguimiento de la misma a través del control de gestión y conceptualización y establecimiento de indicadores de gestión que permitan tomar medidas para contrarrestar los riesgos existentes y la forma de dar un valor a dicha propuesta a través de la importancia que radica tener un sistema de control interno consensuado y que sea aplicable al entorno organizacional de la empresa

La propuesta ha sido diseñada en base a la Ley Sarbanes Oxley que impulsa la creación de un órgano superior encargado de verificar y supervisar la estructura del control interno. Pues esta ley no tiene una incidencia en las empresas ecuatorianas pero si en empresas multinacionales que se encuentran en el país, pero en la actualidad los Organismos de Control han dictado resoluciones tomando en cuenta escándalos financieros

En función a estos antecedentes se ha recogido información de la empresa sobre sus procesos actuales, su problemática, sus riesgos estableciendo que la empresa carece de un control en todas sus secciones y de la misma forma de las personas que no cuentan con instrumentos para realizar su trabajo, para lo cual se estimó la necesidad de implantar un sistema de control interno dentro de la empresa. Donde se realizó un análisis de FODA de la empresa para determinar sus problemas y evaluar para de esta forma poder establecer criterios para dar soluciones ante los problemas que padece la organización

Se procedió de la misma forma a establecer un cuestionario de control interno donde se estableció la situación de dichos controles y formular la propuesta para la empresa en relación a la información obtenida, direccionando los procesos que estaban con problemas graves y donde las personas carecían de información básica de la empresa como conocer sus derechos, obligaciones

El control interno dentro de cualquier organización es fundamental ya que contribuye a la eficiencia de la empresa en relación a sus actividades y procesos garantizando la optimización de recursos, cumplir con los objetivos planteados por los directivos, salvaguarda los activos de la empresa y sobre todo establece la permanencia de la empresa en un mercado cada vez mas competitivo y globalizado

## RECOMENDACIONES:

- Que la propuesta que se diseñó sea implementada lo más antes posible de tal manera que las operaciones y procesos se desarrollen eficientemente en la empresa dentro de un entorno óptimo y que a la vez sea adecuado y confiable
- El sistema de control interno, funciones, procesos, procedimientos, manuales sean evaluados y revisados en forma periódica por los directivos de la empresa para de esta forma establecer actualización de información que establece los diferentes órganos de control del estado ecuatoriano
- Contar con la participación de todo el personal de la empresa ya sea directivos, personal, puesto que en la propuesta se especifica los compromisos de cada empleado para con la empresa y sus funciones que permita el cumplimiento de las políticas de control interno
- Priorizar en las evaluaciones periódicas al proceso en sí y al personal que permitirá establecer el grado de cumplimiento del control interno y solucionar inconvenientes que puedan presentarse a futuro
- Que el personal cumpla las disposiciones emitidas por el Reglamento Interno a fin de direccionar a la empresa en el cumplimiento de obligaciones y derechos que tiene los empleados lo que servirá de modelo para futuros empleados de la empresa
- Que esta propuesta puede ser recogida por muchas empresas de balsa en la provincia de los Ríos y que esta sirva de modelo para la aplicación de controles a otras empresas y fomentar la eficiencia en estas empresas que carecen de un horizonte claro

## **BIBLIOGRAFIA:**

### **Libros:**

BECERRA PAGUAY, Efraín, *Auditoría Financiera 1*, Quito-Ecuador, marzo 2007, 125 páginas

BLANCO, Yanel. “*Estudio Integral de Control Interno*”. Volumen 2, Bogotá 2003

CAMACHO, Lilia, *Diseño del sistema de Control Interno*, México Distrito Federal 2006, 210 páginas

Colección LNS, *Metodología de la Investigación Científica*, Editorial Edibosco, Cuenca 1999, 248 páginas

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Manual de la Auditoría de Gestión*, Quito, 200 páginas

COOPERS & LYBRAND, *Los nuevos conceptos del control interno: Informe coso*, Edition: illustrated, Publicado por Ediciones Díaz de Santos, 1997, 420 páginas

FRANKLIN, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa*, Año 2001., pp.94 – 95

GUTIERREZ, Abraham, *Curso de Técnicas de Investigación y Metodología del Estudio* - Sexta edición, Ediciones Series Didácticas A.G., Quito – Ecuador, 2003

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría*, Boletín 3050, México, 2004

KAPLAN – NORTON David, *Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000

MANTILLA, Samuel Alberto, *Control Interno Informe COSO*, ECOE Ediciones, 3ra Edición, 958-648-346-0, Año 2004

PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Editorial Thompson, México, Novena Edición, 2003, 236 páginas

PHILIPP L. Back, *Gestión de la Tesorería de empresas*, Ediciones Díaz de Santos, 1990, 214 páginas

SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Establecimiento de sistemas de control Interno, Función de contraloría*, Edition 2, Publicado por Cengage Learnin, Editores, 2003, 324 páginas

WHITTINGTON Ray, *Principios de Auditoría*, Mc. GrawHill, 12va. Edición, Irwin-McGraw.

### **Netgrafia**

ANÓNIMO, *Control Interno-controles generales*, 1997, <http://www.monografias.com>

BOLETIN DE LA COMISION Y NORMAS Y ASUNTOS PROFESIONALES DEL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE ARGENTINA, *Informe COSO*, Noviembre 2003, <http://pcaobus.org>

COLEGIO DE CONTADORES, *Normas Internacionales de Auditoría NIAS*, <http://www.iaasb.org>

ECONOMIA Y EMPRESAS, *Estudio y evaluación del control interno*, boletín 3050, <http://www.monografias.com>

FUNDIBEQ, *Cuadro de mando integral-Perspectivas y conceptos*, <http://www.fundibeq.org>

GERENCIA Y NEGOCIOS EN HISPANOAMERICA, *Componentes del control Interno*, 2009, Madrid-España, <http://degerencia.com>

GONZALEZ, Hugo, *Ley Sarbanes-Oxsley*, Washington-EE.UU., Mayo 2009,  
<http://www.articulos.informativos.com>

LEY SOXS 20/20, *Antecedentes de la ley Sarbanes Oxsley*, <http://leysoxs.com>

LEY SARBANES-OXSLEY, *Antecedentes de la ley Soxs*, pág. 2,  
<http://www.deloitte.com/>

NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA, *Control Interno*, Salamanca  
España, 1998, <http://www.monografias.com>

PRAXIS-CRITICA, *Técnicas de control interno*, <http://monografias.com/trabajos>  
901

# ANEXOS