

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE MODELO DE CONTROL
INTERNO PARA LA EXTRACTORA DE PALMA PALMEX S.A.,
CON EL OBJETO DE MEJORAR SU RENTABILIDAD

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ALEJANDRA ANABELA VÁSCONEZ VALDIVIEZO

DIRECTORA: DRA. ALEXANDRA RAMÍREZ CÁRDENAS

QUITO, MAYO 2015

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

DRA. ALEXANDRA RAMÍREZ CÁRDENAS

INFORMANTES:

ING. RAMIRO SORIA

ING. ARMANDO LITUMA

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, especialmente a mi madre, por ser el pilar más importante en mi vida, quien con su confianza, esfuerzo y apoyo, apostó en mi capacidad de culminar con este proyecto, en base a su gran ejemplo y su tenacidad por cumplir sus sueños logró motivarme cada día más por cumplir con los míos y ser una profesional.

AGRADECIMIENTO

Doy infinitamente gracias a Dios, por haber llenado de fuerza mi espíritu y valor para culminar esta etapa de mi vida. A mis profesores por haberme brindado sus conocimientos y apoyo durante el desarrollo de este proyecto; y a Jorge por haber compartido momentos de alegrías y tristezas en el transcurso de mi carrera universitaria y por su apoyo incondicional.

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
1. ANÁLISIS DEL SECTOR	1
1.1. MACRO ENTORNO.....	1
1.1.1. Economía.....	1
1.1.1.1. PIB Producto Interno Bruto	7
1.1.1.2. Inflación	10
1.1.2. Política.....	13
1.1.3. Legislación	14
1.1.4. Tecnología	16
1.2. MICRO ENTORNO	21
1.2.1. Competencia Directa	21
1.2.2. Clientes	22
1.2.3. Proveedores	23
2. LA EMPRESA.....	25
2.1. INTRODUCCIÓN	25
2.2. PLAN ESTRATÉGICO.....	28
2.2.1. Elementos Filosóficos	33
2.2.1.1. Misión.....	33
2.2.1.2. Visión	36
2.2.1.3. Valores	39
2.2.2. Elementos Analíticos.....	41
2.2.2.1. Análisis Interno	41
2.2.2.2. Análisis Externo	51
2.2.3. Elementos Operativos.....	56
2.2.3.1. Objetivos Estratégicos.....	56
2.2.3.2. Estrategias	57
2.2.3.3. Planes de Acción	59
3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO	64
3.1. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO	64

3.2.	OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	66
3.3.	IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	67
3.4.	RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO	68
3.5.	PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO.....	69
3.6.	CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.....	70
3.7.	CLASIFICACIÓN	72
3.8.	MODELOS DE CONTROL INTERNO	76
3.8.1.	Modelo COSO	77
3.8.1.1.	Ambiente de control	79
3.8.1.2.	Evaluación de riesgos	83
3.8.1.3.	Actividades de control.....	86
3.8.1.4.	Información y comunicación.....	92
3.8.1.5.	Supervisión y monitoreo	96
3.8.2.	Modelo COCO.....	100
3.9.	MANUAL DE CONTROL INTERNO	104
3.9.1.	Definición	104
3.9.2.	Importancia.....	104
3.9.3.	Utilidad	105
3.9.4.	Conformación Del Manual	107
3.9.5.	Objetivos Del Manual.....	108
3.9.6.	Justificación Del Contenido Del Manual	109
3.9.7.	Técnicas Para Elaboración De Los Controles	110
3.9.8.	Implantación Del Manual	116
4.	ANÁLISIS PRELIMINAR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO	120
4.1.	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN LAS ÁREAS ...	120
4.1.1.	Gerencia.....	121
4.1.2.	Área Administrativa	123
4.1.3.	Departamento Financiero y Contable	124
4.1.4.	Área Comercial.....	127
4.1.4.1.	Departamento de compras.....	127
4.1.4.2.	Departamento de inventarios.....	128

4.1.4.3.	Departamento de ventas	129
4.1.5.	Área Industrial	130
4.2.	EVALUACIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS PRELIMINAR	152
5.	MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA EXTRACTORA DE PALMA PALMEX S.A.	157
5.1.	INTRODUCCIÓN	157
5.2.	OBJETIVO GENERAL DEL MODELO	158
5.3.	DESARROLLO DEL MODELO DE CONTROL INTERNO	159
5.3.1.	Control Interno Contable	159
5.3.1.1.	Proceso de Flujo de Operaciones y Contabilización	159
5.3.1.2.	Ciclo Contable	165
5.3.1.3.	Estados Financieros	174
5.3.2.	Control Interno Administrativo	179
5.3.2.1.	Elaboración del Organigrama Estructural y Funcional	179
5.3.2.2.	Descripción de Funciones y Responsabilidades	180
5.3.2.3.	Procedimiento de Control Interno Área Administrativa	191
5.3.2.4.	Procedimiento de Control Interno Departamento Financiero	194
5.3.2.5.	Procedimiento de Control Interno Área Comercial	199
5.3.2.6.	Procedimiento de Control Interno Área Industrial	201
5.4.	EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MODELO	203
5.4.1.	Compra de Materia Prima	204
5.4.2.	Venta de Producto Terminado	208
5.4.3.	Control de Gastos	210
5.5.	ÍNDICES FINANCIEROS	216
5.6.	ANÁLISIS FINANCIERO	220
5.6.1.	Información Histórica	220
5.6.2.	Análisis Propuesta	222
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	225
6.1.	CONCLUSIONES	225
6.2.	RECOMENDACIONES	228
	BIBLIOGRAFÍA	231
	ANEXOS	235

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1: BÁSCULA,	131
TABLA No. 2: RECEPCIÓN DE FRUTA,	132
TABLA No. 3: TALLER MECÁNICO,	133
TABLA No. 4: LABORATORIO,	134
TABLA No. 5: BODEGA,	135
TABLA No. 6: TANQUES DE ALMACENAMIENTO DE DIÉSEL,	136
TABLA No. 7: GENERADOR,	137
TABLA No. 8: FLORENTINOS,	138
TABLA No. 9: ESTERILIZADORES,	140
TABLA No. 10: DESFRUTAMIENTO,	141
TABLA No. 11: DIGESTOR,	143
TABLA No. 12: PRENSAS,	144
TABLA No. 13: CLARIFICADOR,	146
TABLA No. 14: SECADO,	147
TABLA No. 15: ALMACENAMIENTO,	148
TABLA No. 16: DESLODADO,	149
TABLA No. 17: DESFIBRACIÓN,	151
TABLA No. 18: PROCESOS DESARROLLADOS EN LA CADENA DE PRODUCCIÓN,	151
TABLA No. 19: BALANCE GENERAL,	177
TABLA No. 20: ESTADO DE RESULTADOS,	178
TABLA No. 21: CALIDAD,	206
TABLA No. 22: ESCENARIO ACTUAL,	207
TABLA No. 23: POPUESTA,	207
TABLA No. 24: PRECIO DE VENTA DE ACEITE ROJO,	208
TABLA No. 25: ESCENARIO ACTUAL,	209
TABLA No. 26: POPUESTA,	210
TABLA No. 27: CONTROL DE GASTOS,	211
TABLA No. 28: PRESUPUESTO DE VENTAS,	213
TABLA No. 29: FLUJO DE CAJA,	214
TABLA No. 30: ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO,	214
TABLA No. 31: ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYECTADO,	215
TABLA No. 32: ÍNDICES FINANCIEROS,	220

ÍNDICE DE GRÁFICOS

- GRAFICO No. 1: UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS PRINCIPALES ZONAS PALMERAS, 2
- GRAFICO No. 2: PRODUCCIÓN, CONSUMO Y EXCEDENTES DE ACEITE DE PALMA, 3
- GRAFICO No. 3: EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE ACEITE DE PALMA, 4
- GRAFICO No. 4: PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB, 8
- GRAFICO No. 5: VAB PETROLERO (*) Y NO PETROLERO, 9
- GRAFICO No. 6: INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE CONSUMO, 11
- GRAFICO No. 7: INFLACIÓN ACUMULADA DEL IPC POR SECTORES ECONÓMICOS, 12
- GRAFICO No. 8: SEMILLAS: MATERIAL GENÉTICO, 19
- GRAFICO No. 9: PALMA AFRICANA, 26
- GRAFICO No. 10: FORTALEZAS, 43
- GRAFICO No. 11: DEBILIDADES, 44
- GRAFICO No. 12: ORGANIGRAMA PALMEX S.A., 47
- GRAFICO No. 13: OPORTUNIDADES, 54
- GRAFICO No. 14: AMENAZAS, 55
- GRAFICO No. 15: BÁSCULA, 131
- GRAFICO No. 16: RECEPCIÓN DE FRUTA, 132
- GRAFICO No. 17: TALLER MECÁNICO, 133
- GRAFICO No. 18: LABORATORIO, 134
- GRAFICO No. 19: BODEGA, 135
- GRAFICO No. 20: TANQUES DE ALMACENAMIENTO DE DIÉSEL, 136
- GRAFICO No. 21: GENERADOR, 137
- GRAFICO No. 22: FLORENTINOS, 138
- GRAFICO No. 23: ESTERILIZADORES, 139
- GRAFICO No. 24: DESFRUTAMIENTO, 141
- GRAFICO No. 25: DIGESTOR, 142
- GRAFICO No. 26: PRENSAS, 144
- GRAFICO No. 27: CLARIFICADOR, 146
- GRAFICO No. 28: SECADO, 147
- GRAFICO No. 29: ALMACENAMIENTO, 148
- GRAFICO No. 30: DESLODADO, 149
- GRAFICO No. 31: DESFIBRACIÓN, 150
- GRAFICO No. 32: FACTURA, 167
- GRAFICO No. 33: CHEQUE, 168
- GRAFICO No. 34: LIBRO DIARIO, 169
- GRAFICO No. 35: MAYORIZACIÓN, 169
- GRAFICO No. 36: BALANCE DE COMPROBACIÓN, 170
- GRAFICO No. 37: LIBRO DIARIO AJUSTADO, 171
- GRAFICO No. 38: MAYORIZACIÓN AJUSTADA, 172

GRAFICO No. 39: BALANCE DE COMPROBACIÓN AJUSTADO, 172

GRAFICO No. 40: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA, 174

GRAFICO No. 41: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL, 179

RESUMEN EJECUTIVO

La Palma Africana es un cultivo que se introduce a América como una planta ornamental, posteriormente los pobladores de este continente deciden cultivarla para aprovechar su fruto y su posterior comercialización e industrialización con el avance de la tecnología, es la fuente de aceite vegetal a nivel mundial, con un gran número de usos para la industria, alimentación y como combustible. El Ecuador es el sexto productor mundial y segundo en América Latina. La zona con mayor producción en el país es el conocido Triángulo Palmicultor que va desde de los Ríos hasta Esmeraldas (Quevedo, Santo Domingo, Quinindé). El cultivo de esta planta genera empleos directos e indirectos entre la industria y la parte agrícola, es un negocio que actualmente está creciendo notablemente ya que cuenta con el apoyo del Gobierno mediante la creación de planes, proyectos y programas con los agricultores, incentivando así el desarrollo de estos pequeños empresarios que son parte fundamental y un gran porcentaje dentro de la economía del país.

Hoy en día las Pymes cubren el 95% del tejido productivo ecuatoriano, representan un incremento importante en sus niveles de facturación y gracias a su notable desarrollo se han convertido en entes generadores de empleos, en un 80% de todo el sector productivo. PALMEX S.A. es una empresa que cuenta con una ventaja en cuanto al sector donde se encuentra ubicada su planta de producción ya que es una zona con un clima adecuado para el desarrollo de sus plantaciones y tiene extensas hectáreas fértiles para sus sembríos, cuenta con personal de la zona del Búa generando fuentes de trabajo

a ese sector productivo. Así como tiene ventajas también posee desventajas que afectan buen desarrollo del giro del negocio es por esto que se ha visto la necesidad de proponer ciertos cambios en cuanto a los procesos que actualmente está ejecutando la empresa tanto en la planta industrial como en las oficinas, implementando un sistema óptimo de control interno que contribuya a maximizar sus beneficios, mediante la aplicación de controles en todas las actividades de las diferentes áreas ya que éstas no estaban definidas claramente generando malestar en el personal, altos costos, retrasos en los procesos y bajos niveles de productividad.

Mediante un análisis preliminar a la implantación del modelo de control interno se evidenció la situación actual por la que está atravesando la empresa, en donde se encontraron resultados desfavorables en cuanto a procedimientos, responsabilidades, autorizaciones, distribución de actividades, efectividad en los procesos, uso de los recursos económicos, planes de trabajo, etc. Ante todo lo expuesto se constituyó en una oportunidad para el desarrollo de un sistema de control que le permita a PALMEX S.A. maximizar sus beneficios e incrementar su desarrollo en esta industria. Es por esto que la Gerencia evaluó la propuesta de control interno a implementar ante esta esta situación crítica por la que la empresa está atravesando.

En el presente documento se presentan los resultados que se esperan obtener a través de la aplicación de la propuesta de un modelo de control a todo el flujo de la empresa, logrando un ahorro en costos, gastos administrativos y de operación, obteniendo mejora en los procesos, en cuanto a las actividades ejecutadas diariamente y al mismo tiempo maximizar sus ganancias.

CAPITULO I

1. ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1. MACRO ENTORNO

1.1.1. Economía

La Palma Aceitera es un cultivo proveniente de Asia, el cual se introduce a América como una planta ornamental, posteriormente los pobladores de este continente deciden cultivarla para aprovechar su fruto y su posterior comercialización e industrialización con el avance de la tecnología. (Wikipedia.org, 2014).

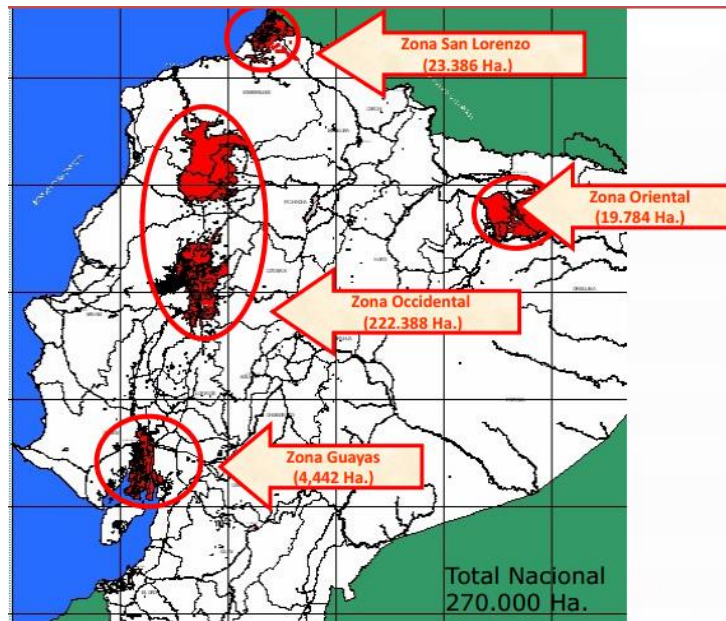
En el Ecuador el cultivo de esta planta genera empleos directos e indirectos entre la industria y la parte agrícola. Actualmente la situación general del cultivo de palma en el país es buena ya que el cultivo por naturaleza tiene poca incidencia de enfermedades y plagas. La palma

africana es uno de los principales sembríos debido a los múltiples usos de la planta como también a su uso como biocombustible. (Muñoz A. , 2014).

Se cultiva principalmente en las provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha, Santo Domingo, Sucumbíos y Orellana. La zona con mayor producción es el conocido Triángulo Palmicultor que va desde la zona de los Ríos hasta Esmeraldas (Quevedo, Santo Domingo, Quinindé). (Muñoz A. , 2014).

Gráfico No. 1

Ubicación Geográfica De Las Principales Zonas Palmeras



Fuente: Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

El Ecuador cuenta con una organización bien estructurada llamada ANCUPA (Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera) que realiza investigación y tiene un programa de transferencia que llega principalmente a los pequeños productores con el fin de mejorar y mantener niveles de productividad similares entre los productores de las zonas palmeras. (Agronegocios Ecuador, 2014).

A través de fuentes estadísticas de ANCUPA, se estima que se cuenta con 240.000 has sembradas y 200.000 en producción. La proyección considera un incremento del 10% anual. (Agronegocios Ecuador, 2014).

Gráfico No. 2

Producción, Consumo Y Excedentes De Aceite De Palma

AÑO	PRODUCCION Tm	CONSUMO Tm	EXCEDENTE Tm
1993	152.537	152.537	-
1994	174.413	168.011	6.402
1995	185.206	167.972	17.234
1996	180.337	156.354	23.983
1997	203.308	185.584	17.724
1998	198.495	179.799	18.696
1999	267.246	198.088	69.158
2000	222.195	197.540	24.655
2001	224.195	198.815	25.380
2002	238.798	199.508	39.290
2003	261.932	200.203	61.729
2004	282.152	200.798	81.354
2005	339.952	201.258	138.694
2006	352.120	204.039	148.081
2007	396.301	211.277	185.024
2008	418.380	209.675	208.705
2009	428.594	210.485	218.109
2010	380.301	209.840	170.461
2011	472.988	211.949	261.039
2012	539.498	213.600	325.898
2013*	496.581	215.695	282.981
2014**	520.000	215.000	305.000

Fuente: Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus

Derivados de Origen Nacional

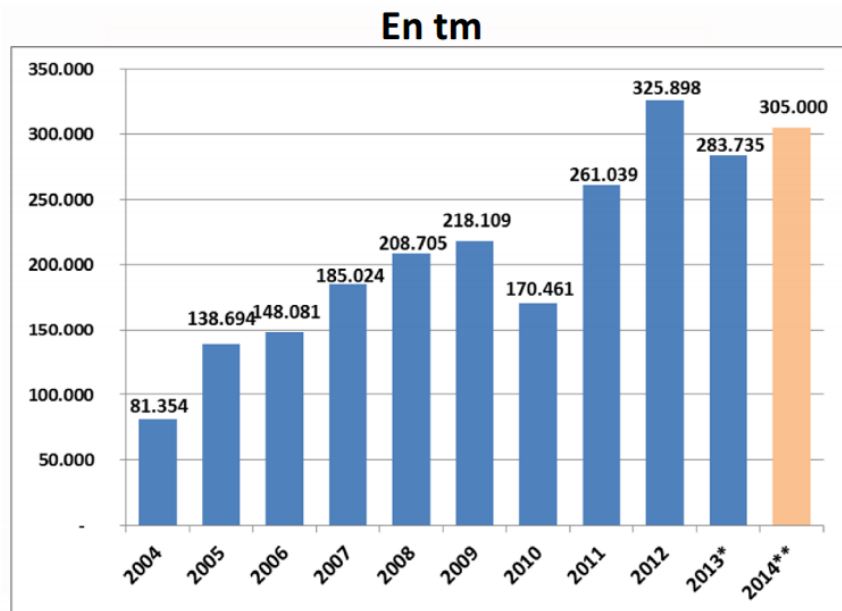
Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Colombia (28,45), Venezuela (23,9%), Unión Europea (16,4%), Perú (16,8%), Chile (4,4%), Brasil (3,0%), México (1,9%), Otros (5,2%). (FEDAPAL, 2014).

Con un asesoramiento adecuado previo del cultivo, selección de tierras aptas, material genética de alta productividad, establecimiento de planes de manejo integrado del cultivo y el desarrollo de nuevas alternativas de uso pueden aumentar de manera significativa año a año las exportaciones en el país, tal como se vienen dando a través del tiempo. (FEDAPAL, 2014).

Gráfico No. 3

Evolución de las exportaciones de Aceite de Palma



Fuente: Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Los principales productos derivados del aceite de palma a exportar son:

- **Aceite crudo de Palma:** Es un aceite de origen vegetal, es el tipo de aceite con más volumen de producción, solo superado por el aceite de soja. El fruto de la palma es ligeramente rojo, al igual que el aceite embotellado sin refinar, es una rica fuente de vitamina A y E. (Acepalma, 2014).
- **Biodiesel:** Es un combustible que se obtiene por la transesterificación (combinación del aceite vegetal con alcohol ligero, normalmente metanol) de triglicéridos (aceites). Es un carburante ecológico que posee grandes ventajas como el no daño del medioambiente. (Acepalma, 2014).
- **Oleína de Palma:** Es el componente líquido del aceite de palma que se obtiene cuando se separa a éste mediante un proceso llamado fraccionamiento. El componente sólido obtenido se denomina estearina de palma. La oleína y el aceite de palma se utilizan como ingredientes en muchas comidas, y se los confunde a menudo con el aceite de nuez de palma, que es conocido por elevar los niveles de colesterol. (Acepalma, 2014).
- **Estearina de Palma:** Es la fracción más sólida obtenida al fraccionar el aceite de palma después de la cristalización a temperatura controlada. Por lo tanto, es un co-producto de la oleína de palma.

Siempre es cotizado a un precio más bajo que el aceite de palma y la oleína de palma, por lo cual es un ingrediente rentable en varias aplicaciones. (Acepalma, 2014).

- Grasa Vegetal: Es la grasa extraída del mesocarpio (pulpa) del fruto de la palma africana. (Acepalma, 2014).
- Manteca: La manteca de palma, es extraída de la pulpa del fruto de la palma africana y es una masa de consistencia pastosa o fluida, según la temperatura ambiente, de color amarillo rojizo, con sabor agradable y suave. (Acepalma, 2014).

Actualmente el mercado en el que se encuentra el fruto de la palma africana es un oligopolio porque los agricultores entregan la fruta al mejor cliente, tienen el poder de decidir a qué extractora le proporcionan el producto ya sea por cualquier motivo que ellos mejor consideren, por ejemplo por su cercanía a la planta extractora, por el precio, por ubicación, etc. (ANCUPA, 2014).

El país cuenta con 52 extractoras de aceite, de este grupo no todas están activas ya que 8 de ellas no se encuentran operando y 4 extraen únicamente el palmiste más no el aceite. (ANCUPA, 2014).

Todos los factores internos y externos a la organización son influyentes en su desempeño por eso las empresas deben tomar en consideración las

posibles oportunidades y amenazas a las que pueda estar expuesta y desarrollar estrategias competitivas que le permitan fortalecer su permanencia y posición en el mercado. (Muñoz A. , 2014).

Durante el segundo trimestre de 2014 la economía aumentó en 3.5 %, comparada con igual período de 2013. La economía no petrolera ha sostenido el crecimiento económico durante 18 trimestres consecutivos. (ANCUPA, 2014).

Las exportaciones crecieron 7.3% y la inversión (FBKF) 4.6%. El consumo y las importaciones crecieron 2.6% cada uno.

7 de 18 actividades económicas crecieron por encima del promedio de 3.5%: suministro de electricidad y agua (10.4%); actividades profesionales, técnicas y administrativas (9.2%); petróleo y minas (8.6%); construcción (6.8%); entre otras. (FEDAPAL, 2014).

La evolución del ciclo económico del Ecuador presenta expectativas favorables en el corto plazo, reflejadas tanto en su indicador coincidente como adelantado. (FEDAPAL, 2014).

1.1.1.1. PIB Producto Interno Bruto

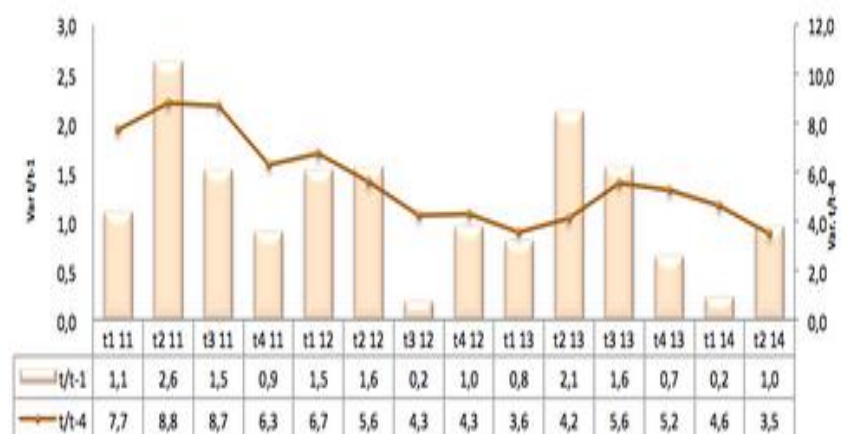
Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL

PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas. (Economia.com, 2014).

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el segundo trimestre de 2014 el Producto Interno Bruto (PIB) de la economía ecuatoriana tuvo un crecimiento inter-anual de 3.5%, con relación al segundo trimestre de 2013 (t/t-4). (Banco Central del Ecuador, 2014).

Gráfico No. 4

Producto Interno Bruto PIB: Tasas de variación, precios constantes 2007, 2011.I-2014.IV



Fuente: Banco Central del Ecuador

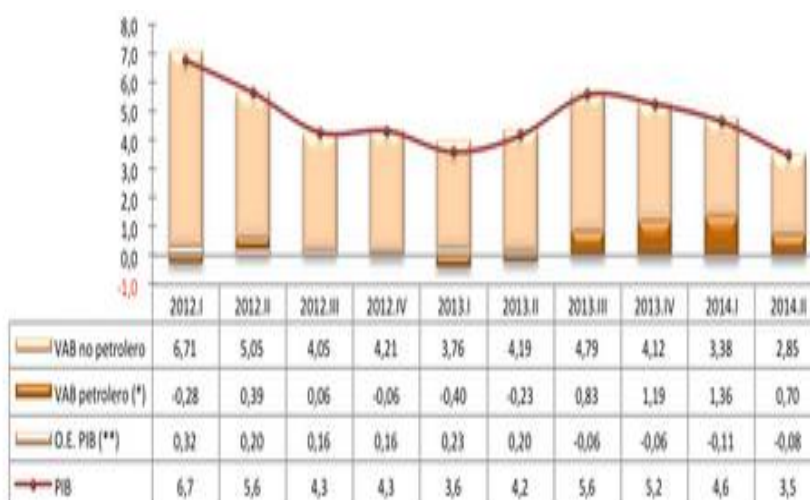
Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

El resultado de 3.5%, de crecimiento inter-anual del PIB se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero, que contribuyó con 2.85 puntos porcentuales. De su parte, el valor agregado del sector petrolero tuvo un aporte al crecimiento inter-anual de 0.70 puntos porcentuales. (Banco Central del Ecuador, 2014).

Gráfico No. 5

VAB Petrolero (*) y no Petrolero

Contribuciones al crecimiento inter-anual (t/t-4) del PIB



(*) (VAB Petrolero) Incluye: las actividades de extracción de petróleo crudo y refinación de petróleo.

(**) (OE PIB) Otros elementos del PIB incluye los impuestos a los productos (IVA, ICE, Derechos Arancelarios) menos los subsidios a los productos (i.e combustibles)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Como se puede observar la economía del país incrementó en un 3,5%, lo cual es una gran oportunidad ya que las actividades

están en un constante incremento y desarrollo y puede ser una ventaja para el sector palmicultor en que el Estado incentive aún más las exportaciones del aceite de palma y sus derivados y se den iniciativas e incentivos de mejora y desarrollo para esta industria. (Banco Central del Ecuador, 2014).

1.1.1.2. Inflación

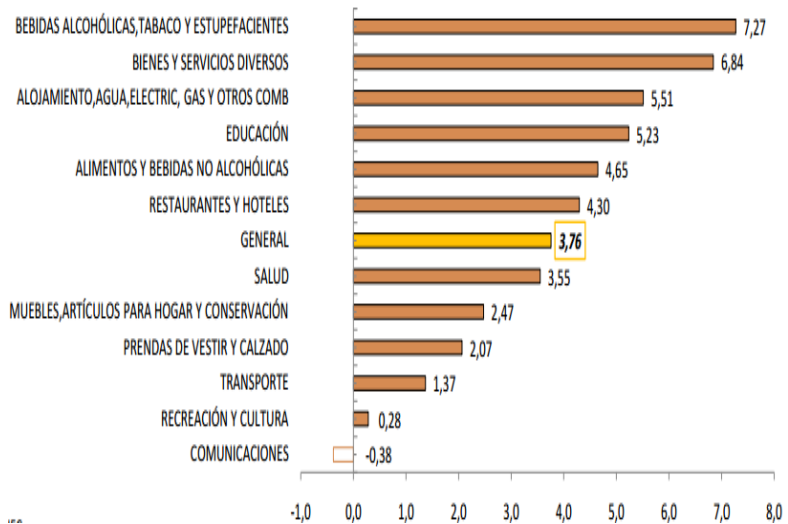
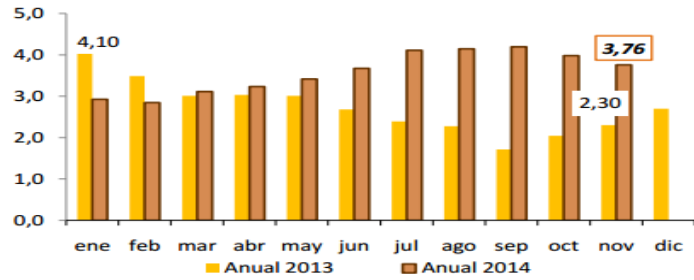
La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada. El índice de medición de la inflación es el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Este índice mide el porcentaje de incremento en los precios de una canasta básica de productos y servicios que adquiere un consumidor típico en el país. (Economia.com, 2014).

La inflación anual de noviembre de 2014 se ubicó en 3.76%, porcentaje superior al de igual mes del 2013 (2.30%). Por divisiones de consumo, 6 agrupaciones se ubicaron por sobre el promedio general, siendo los mayores porcentajes los de Bebidas Alcohólicas, seguido de Bienes y Servicios Diversos y

de Alojamiento mientras que en las Comunicaciones se registró deflación. (Banco Central del Ecuador, 2014).

Gráfico No. 6

Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Consumo



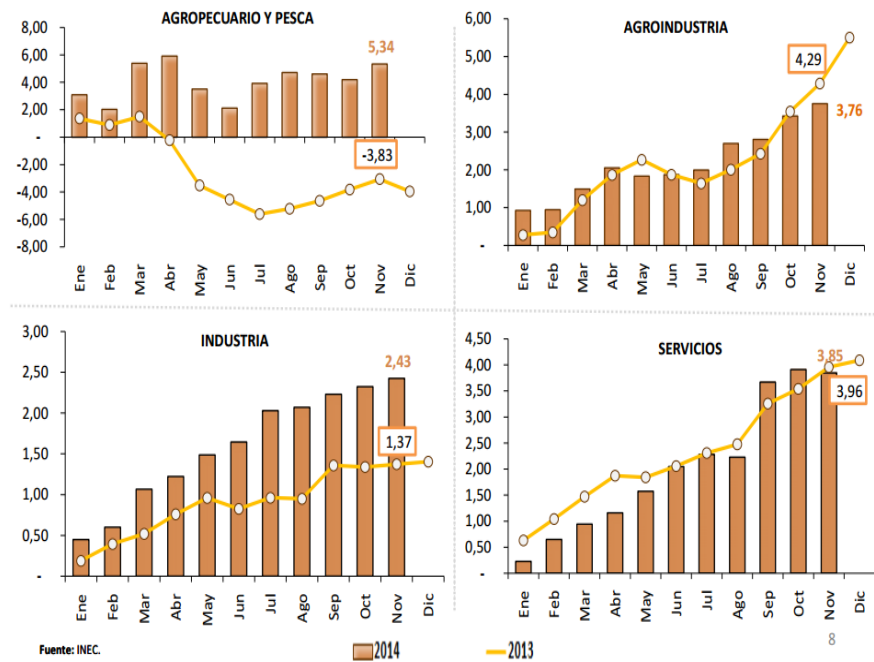
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Los sectores agropecuario y pesca presenta un incremento en el 2014 del 5,34% versus un -3,83% registrado en el 2013. Siguiéndole la agroindustria con 4,29%, la industria con 2,43% y servicios con 3,85%. (Banco Central del Ecuador, 2014).

Gráfico No. 7

Inflación Acumulada Del IPC Por Sectores Económicos



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

Según los datos obtenidos podemos ver que es una amenaza de alto impacto que el porcentaje de inflación siga incrementando, ya que si este dato sigue subiendo, por ende los costos van en la misma dirección y los proveedores buscaran la mejor oferta para entregar la fruta, debido a que disminuye su poder adquisitivo por el incremento de los precios. (Banco Central del Ecuador, 2014).

1.1.2. Política

En el país el nuevo Gobierno impulsará producción de biocombustibles. De acuerdo con informaciones generadas en el Ministerio de Energía y Minas, el Gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado se ha propuesto impulsar en el país la producción de biocombustibles, para lo cual ha anunciado la creación de una Subsecretaría que será la encargada de viabilizar y ejecutar esta política. (Agronegocios Ecuador, 2014).

Esta noticia es de gran importancia Para el sector palmicultor ya que ANCUPA forma parte del Consejo Consultivo de Biocombustibles, específicamente de la Subcomisión de Biodiesel, encargada de diseñar la política de producción de este carburante tomando como materia prima al aceite de palma africana. (Agronegocios Ecuador, 2014).

Se requiere incrementar la producción de aceites vegetales con fines energéticos, con esto el programa de Biocombustibles, a más de permitir la reducción de las importaciones de combustibles mejoraría la calidad de gasolina extra, súper y diésel, esto fomentaría el desarrollo de la agricultura y la agroindustria, así como también la generación de nuevas plazas de trabajo en beneficio de la población ecuatoriana. (Agronegocios Ecuador, 2014).

Con la meta de disminuir la dependencia de las importaciones de combustibles y reemplazarlos con compuestos oxigenados provenientes de materia prima renovable se declara de interés nacional la producción, comercialización y uso de los agro combustibles como componente en la formulación de los combustibles que se consumen en el país. Por eso se define crear el Consejo Nacional de Biocombustibles con la misión de definir políticas y aprobar planes, programas y proyectos relacionados a la producción, manejo, industrialización y comercialización de biocombustibles. Esas medidas también deben dinamizar la producción agropecuaria y el empleo productivo tanto agrícola como industrial. (Agronegocios Ecuador, 2014).

Dentro del Programa Nacional de Biocombustibles de 2007 se tiene planeado el desarrollo de la producción de biodiesel (a partir de la palma, piñón, higuera y colza), el etanol anhidro e hidratado (de la caña de azúcar) y el aceite vegetal (de piñón, higuera y colza). (Agronegocios Ecuador, 2014).

1.1.3. Legislación

Los desechos sólidos generados en el proceso de extracción de aceite rojo de palma, desde la concepción tradicional de extracción en el Ecuador, no tienen ningún valor económico en las condiciones actuales; sin

embargo, pueden ser la fuente de un proyecto rentable. Además el proyecto puede contribuir a disminuir los desechos de la industria, por tanto disminuir la contaminación ambiental que estos desechos generan y aportar a ser más responsables con el medio ambiente. (ANCUPA, 2014).

Todas las actividades productivas en el Ecuador deben cumplir con la legislación vigente en materia de cuidado del Medio Ambiente para así no tener posibles problemas con las autoridades ambientales. (ANCUPA, 2014).

Los desechos sólidos, representan un porcentaje importante del volumen total de la materia prima producida por la planta industrial de extracción de aceite de palma, por lo que requieren ser recogidos y tratados por razones de logística interna.

El autor del proyecto está interesado en llevar a la práctica un proyecto que genere rentabilidad económica, contribuya a la cultura de cuidado del medio ambiente en la organización y disminuya el impacto ambiental que esta actividad productiva genera. (ANCUPA, 2014).

Cabe recalcar también que anteriormente las extractoras compraban la fruta de la palma a los mismos precios, generando así una competencia imperfecta, en donde el precio era regulado por FEDAPAL (Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional), pero esto actualmente esto ya no se da según la Ley de

Monopolios decretada por el Presidente Eco. Rafael Correa. (FEDAPAL, 2014).

FEFAPAL fue creada con el objeto de crear y promover la participación de productores, extractores, industriales y exportadores de aceite de palma, con el propósito de fortalecer la comercialización interna y externa del aceite de crudo de palma y sus derivados de origen nacional, representar a sus miembros ante el Estado, comunidades, personas naturales y así como ante los organismos públicos y privados. Esta empresa se considera como el brazo comercializador de ANCUPA (Asociación Nacional de Cultivadores en Palma Aceitera). (FEDAPAL, 2014).

1.1.4. Tecnología

Los frutos de la palma aceitera son carnosos y forman un racimo, los cuales son cultivados y llevados a las plantas extractoras de aceite, donde después de varios procesos físicos y químicos, se logra extraer el aceite. Éste produce dos importantes aceites, primero está el aceite de palma, que es blando y se lo utiliza en óleo margarina, manteca, grasas para la cocina y en la fabricación industrial de otros productos para la alimentación humana. Y segundo, el aceite de palma de almendra (palmiste), que posee un alto contenido de ácido láurico, el cual se utiliza

para hacer jabones, derivados equivalentes al aceite de cacao, además de los productos arriba mencionados. (Muñoz A. , 2014).

Los aceites vegetales están siendo transformados en otros productos para uso técnico como: biocarburantes y aceites biológicos naturales. Algunos de los subproductos resultantes en el proceso son utilizados como abono para las mismas plantas y como fuente de extracción de un aceite mucho más fino que el que se obtiene de ésta. (Muñoz A. , 2014).

En las últimas décadas este cultivo ha tenido grandes avances tecnológicos de los cuales los más importantes son:

- Renovación de plantaciones sin erradicación.
- Material genético avanzado.
- Fertilización en relación al tipo de suelo.
- Insectos polarizadores.
- Control integrado de plagas.
- Apertura de los mercados internacionales para los productos de la palma aceitera.
- Organización de la cosecha.
- Control de las malezas con leguminosas intercaladas con la palma.
- Distribución de la tecnología (comunicación electrónica).
- Sostenibilidad de la producción agrícola.
- Reciclaje de los desechos industriales de la palma.

- Organización de los productores medianos y pequeños para industrializar sus productos y llegar directamente a los mercados internos como al mercado externo.

Un programa de Palma Africana lanzada por el INIAP (Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias) ha puesto a disposición de los productores materiales genéticos, adaptados a una zona tropical húmeda, con topografía ondulada, buenas condiciones de drenaje, convenientes promedios de temperatura, 24°C, humedad relativa de 84% a 88%. Por sus buenas características este material fue escogido por los palmicultores de las zonas del Oriente y Noroccidente Ecuatoriano. (INIAP, 2014).

El programa inició investigaciones en el año 1968, a partir de una selección de 500 plantas de material genético Dura (palmas madres) realizada en la plantación “Aceites Tropicales” de un destacado productor palmero de la zona. Con ese material se realizó un proceso de mejoramiento genético basado en autofecundaciones y cruzamientos bajo polinización artificial. El proceso se enriqueció con el intercambio de material genético proveniente del Instituto de Investigación de Palma Aceitera de Nigeria, recibiendo el INIAP una serie de semillas procedente del cruce Tenera x Tenera (alto porcentaje de mesocarpio). (INIAP, 2014).

En 1964 se inició la producción de semilla de cruce Dura x Dura y en 1967, el programa condujo la hibridación de plantas Dura x Pisíferas (plantas padre) y su material constituyó la base genética de las plantas híbridas que ahora distribuye la institución. (INIAP, 2014).

Gráfico No. 8

Semillas: Material Genético



Fuente: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

En 1967 se inició la cosecha del primer experimentado plantado en la Estación Experimental, con rendimientos promedios de 11 toneladas/ha en el primer año. En el segundo y tercer año los rendimientos fueron de 17 a 21 toneladas por hectárea, con un alto porcentaje de mesocarpio en fruto, este carácter permite tener un indicativo de la cantidad de aceite esperada por racimo. (INIAP, 2014).

Respetando el medio ambiente y la salud de los seres humanos, se realizan investigaciones dirigidas al control biológico, como para el insecto defoliador Sibine, el uso de un virus denonucleosis específico.

Por algunos años la enfermedad conocida como " Pudrición del Cogollo", ha sido tema de estudios realizados por el Programa, por ejemplo se estudiaron los factores de manejo que rodeaban la presencia de la enfermedad presente en todas las áreas visitadas. Los síntomas se encontraban tanto en palmas del material nacional como en plantaciones con material importado de otro origen, sin embargo los índices más altos de incidencia de esta enfermedad se presentaban en los materiales importados. (INIAP, 2014).

El enfoque de resistencia genética a enfermedades como la anteriormente descrita es una alternativa que todo Programa del INIAP mantiene como actividad principal. Para el efecto el Programa de Palma Africana ha explorado y colectado materiales de especies silvestres de palma, principalmente en la amazonia, como zona de origen de palmáceas que presentan caracteres de interés, tolerancia a enfermedades es uno de ellos por lo que deben ser rescatadas. Actualmente el Programa cuenta con una colecta de 16 accesiones de material Oleífera proveniente de nuestra Amazonía, las plantas están siendo evaluadas con fines de selección por contenido de aceite y tolerancia a la Pudrición del Cogollo. (Ortiz, 2014).

En el tema de tecnología transgénica en palma de aceite, el MPOB (Malaysian Palm Oil Board) de Malasia, es quizá el que más ha avanzado en este tema. Sus logros hasta el momento han sido: desarrollo de un sistema de cultivo de tejido eficaz, desarrollo de sistemas de transformación genética, asilamiento de genes, construcción de vectores,

y generación de embrioides y plántulas transgénicas a escala de laboratorio. (Ortiz, 2014).

El desarrollo de palma de aceite transgénica es incipiente cuando se compara con el desarrollo de esta tecnología en otras oleaginosas como soya, canola, algodón y maíz. Aunque para palma de aceite existen alternativas de desarrollo tecnológico sin dependencia de la tecnología transgénica, es importante avanzar progresivamente en esta herramienta teniendo, en cuenta que el proceso para generar plantas transgénicas es lento. (Ortiz, 2014).

1.2. MICRO ENTORNO

1.2.1. Competencia Directa

Existe una gran competencia en este giro de negocio. Diferentes empresas de palmiticultores se encuentran ubicadas en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas y a sus alrededores, como en la vía Quinindé, vía Quevedo, vía a Monterrey, Vía a Puerto Quito, entre otros sectores. A continuación se detallan extractoras del sector: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Palmera de los Andes

- Palmeras de los Cien S.A. - PALCIEN
- Palduana S.A.
- Epacem S.A.
- Inexpal S.A.
- La sexta S.A.
- Agrícola Alzamora Cordobés cía. Ltda.-TEOBROMA
- Hacienda Terragona

1.2.2. Clientes

Se tiene como clientes a granjas avícolas como Agoyan S.A., POFASA, personas naturales Cirilo Morales, Narcisa Benítez, Víctor López, Cesar Gallardo, Erick Cevallos y potenciales como Danec S.A., la Fabril S.A., Siexpal S.A. y Aexav S.A. Dichos clientes son compradores de aceite rojo y palmiste. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

1.2.3. Proveedores

Los principales proveedores de la fruta son personas naturales, quienes poseen haciendas con sembríos de palma africana en Santo Domingo y sus alrededores: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Andrade Alicia
- Miño Vicente
- Pazmiño Aníbal
- Salas Pedro
- Salas María Gabriela
- Briceño Lizeth
- Soto Vitelio
- Levoyer Richelieu
- Solano Lucero
- Tuarez Walter

En cuanto al resto de proveedores tenemos a las siguientes empresas:

- Servipernos: materiales de taller, pernos, tuercas, candados, discos, tizas, guantes)
- Punto industrial (oxígenos)
- Power fire (polvo químico seco tipo ABC, extintores)

- Petroworld (diésel)
- Arte en caucho (ángulos, pernos, tuercas)
- Dipac (ángulos, pernos, tuercas)
- Arwalik (ángulos, pernos, tuercas)
- Proveedores Industriales (accesorios, piezas, repuestos para la maquinaria).

CAPITULO II

2. LA EMPRESA

2.1. INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, el 18 de Junio de 1983 fue constituida la compañía Esbacebra Cía. Ltda., con un capital de 50.000 sucres, la cual posteriormente el 23 de Diciembre de 1987 se realizó un aumento de capital a 30'000.000 sucres y se cambió de denominación a Palmex S.A. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En el año de 1996 nuevamente se realizó un aumento de capital a 700'000.000 sucres y una reforma de estatutos, teniendo como representante legal al Ing. Aníbal Pazmiño, quién actualmente se encuentra designado como Presidente de la empresa. La empresa cuenta con 18 accionistas, los cuáles están registrados en el libro de accionistas y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, mismos que se detallan en los anexos. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Anexo No.1 SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA EMPRESA PALMEX S.A.

La extractora de palma Palmex S.A. se encuentra ubicada en el Recinto San Vicente del Búa en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, dedicada a la compra de fruta de palma africana de las haciendas palmicultoras del sector y a la extracción del aceite rojo obtenido de la misma fruta, teniendo como clientes potenciales a grandes empresas como Danec S.A., La Fabril S.A., Siexpal S.A. y Aexav S.A. desde 1983. El área administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, en un sector estratégico, centro de la ciudad. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En cuanto al portafolio de sus productos Palmex S.A. se encarga de la extracción de aceite rojo y a la venta del palmiste, el cual proviene de la palma africana. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 9**Palma Africana**

Fuente: Palmex S.a.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

En la compra y recepción de la fruta de palma africana, para que ésta sea aceptada en la extractora es muy importante tomar en consideración las condiciones físicas en que debe estar la fruta, características como que la fruta debe estar en un estado maduro y por ende rojizo y el tamaño de la misma. Así serán aceptadas cualquier tipo de palma (INIAP, Costa Rica, IRHO). (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Posteriormente el aceite de palma se extrae de la porción pulposa de la fruta mediante varias operaciones y manipulaciones. Se afloja la fruta de los racimos mediante la esterilización a vapor, luego se dividen las hojas y los racimos vacíos de la fruta con ayuda de los separadores, después se transporta la fruta a los digestores, donde la calienta para convertirla en pulpa. El aceite libre se drena de la pulpa digerida y luego ésta se exprime y se centrifuga para extraer el aceite crudo restante. Adicional es necesario filtrar y clarificar el líquido para obtener el aceite purificado. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

La capacidad que las instalaciones de la procesadora pueden procesar es alrededor de 3.000 toneladas mensuales y actualmente procesan alrededor 700 toneladas mensuales, lo cual significa que hay un porcentaje de demanda insatisfecha que no se ha logrado aprovechar. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

La empresa cuenta con 30 proveedores de fruta aproximadamente, un total de 11 clientes, de los cuales 4 son potenciales para el negocio. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

2.2. PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico es un buen ejercicio para definir las líneas que marcarán el futuro de la organización. Hay que ser capaces de diseñar y lograr el bienestar de la empresa y lo fundamental para ello es transmitiendo estas pautas y convencer al resto de los involucrados qué se está haciendo y cuál es el impacto que generará este cambio hacia el éxito. (Wikipedia.org, 2015).

Éste es un documento que resume a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento, situación actual y a futuro de la empresa. En donde se pretenden entablar relaciones entre accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. Por ello se debe recoger toda la información relativa a la puesta en marcha de la organización. (Wikipedia.org, 2015).

Como conclusión se puede determinar que un plan estratégico es el conjunto de análisis, toma de decisiones y acciones que una empresa lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas y sostenibles durante un largo tiempo.

El Objetivo de un plan estratégico varía de acuerdo a diversos aspectos tales como:

- Tipo de empresa.
- Situación económico-financiera.
- Tamaño.
- Madurez del negocio.
- Posicionamiento en el mercado.

En cualquier caso, sea cual sea su estructura los beneficios de realizar un plan estratégico no cambian, ya que nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. Las ventajas que se notarán gracias a esta planificación estratégica son: (Wikipedia.org, 2015).

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar hacia el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden dar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa hacia posibles cambios.
- Hay una mejor coordinación en cuanto a las actividades.
- Se anticipa a eventos inesperados, minimizando respuestas no racionales ante ellos.
- Reduce los problemas o conflictos que se puedan generar en el transcurso de la obtención de los objetivos empresariales.
- Mejor notablemente la comunicación.
- Los recursos disponibles se ajustan mejor a las oportunidades.

Así como existen ventajas en la planificación estratégica también hay posibles riesgos que se pueden dar en el transcurso de la aplicación de la misma como por ejemplo:

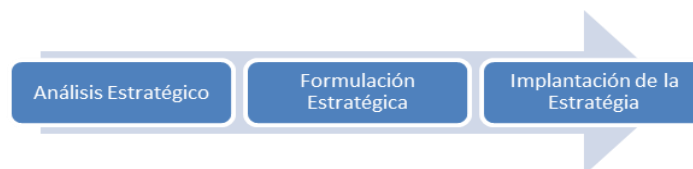
- El éxito o fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente ligado a la capacidad de los responsables de la misma, hay que tener en cuenta las diferentes políticas y culturas, por eso no es bueno extrapolar el proceso de planificación de una compañía a otra, así tengan comportamientos similares u operen en el mismo sector. (Innocreatividad, 2015).
- Cuando solo una parte de la empresa tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas, existe el peligro de que el resto de colaboradores no se sienta partícipe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía. (Innocreatividad, 2015).
- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la carga operativa diaria, ellos deciden dar el control y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas quienes no cuentan con el poder suficiente para hacer que las cosas en la empresa se cumplan ahí es cuando la planificación se convierte en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la entidad. (Innocreatividad, 2015).
- El exceso de detalle en este proceso puede derivar un análisis exhaustivo ya que posiblemente no se puedan considerar los aspectos estratégicos principales de la organización. (Innocreatividad, 2015).

- Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación, puede ser más importante definir una dirección estratégica más general en la que exista cierto grado de flexibilidad. (Innocreatividad, 2015).

Tomando en cuenta estos riesgos o limitantes en el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes la empresa debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado y realista posible que pueda conducirla al éxito. (Innocreatividad, 2015).

La idea y desarrollo de este plan estratégico debe nacer por parte de la dirección de la organización, del dueño, la directiva, del gerente; es decir, de la persona cuya misión es dirigir y llevar a la empresa hacia el éxito, ya que nadie conoce mejor a la empresa que ellos, en ocasiones la ayuda de un tercero, experto en el tema es útil e imprescindible. (Innocreatividad, 2015).

En la elaboración de este plan estratégico se pueden distinguir tres fases principales: (Altair Consultores, 2012).



El esquema detallado de las tres fases son las siguientes:

ANÁLISIS

Fase I: Metas

1. Esquema del Plan Estratégico.
2. Visión, Misión y Valores Corporativos.
3. Unidades Estratégicas del negocio.

Fase II: Estado actual

1. Análisis del Entorno: General y Competitivo.
2. Análisis Interno: Cadena de Valor.

DIAGNÓSTICO

Fase III: Diagnóstico Estratégico.

1. Análisis FODA

ELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

Fase IV: Elección de Estrategias.

1. Definición del negocio.
2. Estrategia Corporativa.
3. Estrategia Competitiva.
4. Estrategias Funcionales.

IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Fase V: Implantación de Estrategias.

1. Diseño de la Organización.
2. Planes de Acción.

2.2.1. Elementos Filosóficos

2.2.1.1. Misión

Determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad en particular de la organización, los últimos fines o intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido a valor a su existencia de actividad; determina las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en cierto entorno, define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar. (Altair Consultores, 2012).

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Normalmente la misión incluye ciertos elementos como: (Altair Consultores, 2012).

- Identidad: ¿Quiénes somos? Conocer de manera profunda y talentos ocultos de los elementos del grupo de trabajo, para poder explotarlos y utilizarlos a beneficio de los demás.
- Actividad: ¿A qué nos dedicamos? Tener un conocimiento sobre los que realmente estamos

realizando dentro de la empresa, que producto se está produciendo.

- Finalidad u objetivos: ¿Para quién lo hacemos? Es muy importante definir quiénes son en realidad nuestros clientes ya que el fin de una empresa es satisfacer las necesidades de la demanda, es por esto que es de vital importancia saber lo que prefieren y necesitan los consumidores para así cumplir con sus requerimientos y expectativas.

Es significativamente importante que todo el grupo con el que se esté trabajando conozcan y participen sobre la misión de la compañía, así como los clientes, proveedores y los demás campos en que la empresa tenga que ver. Es esencial que la misión se plantee adecuadamente porque:

- Permite definir una identidad corporativa clara que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal forma que todos los miembros la conozcan y la respeten en cada acción que realicen. (Altair Consultores, 2012).
- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, para después enfocarse en los

clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia y tratar de llegar a ellos también. (Altair Consultores, 2012).

- Aporta estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, logrando así una relación estable entre la empresa y sus clientes. (Altair Consultores, 2012).
- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

La empresa Palmex S.A. cuenta con la siguiente misión:

“Somos una empresa dedicada a la extracción y comercialización de Aceite Rojo de Palma Africana en el sector de San Jacinto del Búa, posicionada en el mercado por contar con procesos eficientes y personal competente, que asegura la calidad del producto comprometiéndonos con nuestros clientes, proveedores y accionistas a responder sus necesidades generando rentabilidad, oportunidad de crecimiento y desarrollo para la comunidad.” (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

2.2.1.2. Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Consiste en una descripción positiva y breve de lo que una empresa desea y cree que puede alcanzar para cumplir exitosamente con su misión en un período definido. (Castellanos, 2015).

Es importante poner a volar la imaginación pero siempre poniendo los pies sobre la tierra de cómo se podría ver a la organización en un tiempo predeterminado. Hay que tener mucho cuidado al momento de plantearla ya que ésta no es cualquier imagen deseada a futuro sino la imagen de lo que realmente es relevante para el porvenir de la empresa por lo tanto depende de los objetivos estratégicos de la misma. (Castellanos, 2015).

Una vez que se tiene definida la visión, todas las acciones se fijan en este punto, las decisiones y dudas giran a este entorno y se aclaran con mayor facilidad. Las características de la visión son: (Castellanos, 2015).

- Medible: Posible de medir o verificar el éxito en el logro.

- Atractiva: Reflejar las aspiraciones y expectativas de los directivos, empleados, clientes y otros que tengan relación o interacción con la organización.
- Posible: Hay que incluir objetivos realistas y alcanzables, aun cuando impliquen algún tipo de reto.
- Estratégica: Incluir los asuntos decisivos para cumplir con éxito la misión.
- Entendible: Debe tener claridad y precisión, con un lenguaje sencillo para ser de fácil identificación tanto para colaboradores como externos a la empresa.
- Inspiradora: Que provoque un efecto positivo en las personas, para ayudar así al enrolamiento de ella.
- Tiempo: Tener el tiempo establecido en años, por lo regular de 3 a 5 años.

Hay una serie de preguntas que se pueden contestar para la orientación a definir la visión de una organización, las más frecuentes son: (Castellanos, 2015).

- ¿Cómo estará la empresa después de ciertos años cuando haya alcanzado su madurez?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que se ofrezcan?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?

- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los diferentes clientes, trabajadores y gente en general?

Tomando en cuenta todo lo anterior se puede decir que la visión no solo es una frase bonita que no tiene significado, sino al contrario debe ser una frase inspiradora, motivadora y ante todo orientadora de lo que se quiere y piensa hacer en el futuro, para así responder con eficiencia y calidad las expectativas de los usuarios e interesados.

Es por esto que la empresa Palmex S.A. cuenta con la siguiente visión:

“Ser la mejor extractora de aceite rojo de palma africana en función a su trabajo de calidad en el Sector de San Jacinto del Búa, percibida como una empresa confiable, integra y responsable, que promueve el desarrollo y bienestar de los Palmicultores, brindando seguridad a sus socios y empleados.”

(PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

2.2.1.3. Valores

Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos se define así misma ya que son los valores de sus miembros y especialmente de sus dirigentes ya que deben desarrollar virtudes como la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo. Sus características son: (Castellanos, 2015).

- Se desarrollan en condiciones complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso y desarrollo de todos en la organización.
- Son posibles porque todos creen en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.
- Son alcanzables y aplicables para todos.
- Son grandes fuerzas impulsadoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Posicionan una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.

- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.
- Se evitan fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.

A continuación se presentan los valores de la empresa Palmex S.A.:

Respeto: Este valor se ve reflejado en el trato con todas las personas que se tiene contacto como son los clientes, proveedores y el personal que labora en la empresa. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Integridad y Transparencia: Se actúa con responsabilidad, honestidad, lealtad y entendimiento proporcionando un entorno ético en todas las acciones que realiza la empresa. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Responsabilidad Social y Ambiental: Consciencia de ayuda social y del impacto ambiental que sufre el planeta buscando optimizar energías renovables que no causen ningún tipo de

daño ambiental. La Empresa ha venido realizando los últimos años procesos de gestión integral de calidad ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional, cuya política es el cumplimiento de la legislación del país, para lo cual la Empresa ha contratado personal con amplia experiencia en operación de extracción de aceite de la palma aceitera. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

2.2.2. Elementos Analíticos

2.2.2.1. Análisis Interno

Cada una de las compañías tiene combinaciones de recursos internos únicos o particulares, dependiendo de su personal, situación financiera, procesos, políticas, tecnologías, etc. Estos factores determinan los límites de la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos planteados. En el proceso de planificación, es muy importante tomar en consideración estos factores para la toma de buenas decisiones para la compañía y continuar con su posicionamiento en el mercado. Estos factores pueden ser divididos en cuatros grandes áreas, que son: (Arturo K., 2015).

- Producción.
- Comercialización.
- Organización y Personal.
- Finanzas y Contabilidad.

En este tipo de factores se destacan dos áreas que son importantes y de gran contribución a la compañía al momento de saberlas identificar, ya que se debe tener conocimiento de la empresa de sus servicios y productos. (Arturo K., 2015).

Fortalezas: Factores internos positivos que contribuyen al logro de las metas y objetivos de la empresa, además son diferenciadores frente a la competencia, la cuales se deben mantener para seguir compitiendo en el mercado y continuar desarrollándose en el mismo. (Arturo K., 2015).

Las fortalezas que sobresalen en la extractora Palmex S.A. que ayudan en gran parte al desarrollo de la misma y aportan al cumplimiento de las metas establecidas, son las siguientes:

Gráfico No. 10**Fortalezas**

1	Ubicación estratégica de la extractora.
2	Sistema de control en el proceso de desperdicios.
3	Condiciones climáticas adecuadas.
4	Optimización de los recursos.
5	Buen abastecimiento de la fruta.
6	Aumento en el consumo de aceites vegetales.
7	Variedad de usos con el aceite vegetal.
8	Fidelidad de los proveedores potenciales.
9	Cuentan con un terreno para su propio cultivo.
10	Variedad de personal alrededor del sector.
11	Ambiente laboral.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Debilidades: Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos, son los que se deben mejorar para que la empresa explote su potencial y convertirlos en grandes fortalezas. (Arturo K., 2015).

Se han identificado algunas debilidades en la empresa Palmex S.A. que afectan al desarrollo de la planta y causan problemas para el manejo, cuidado y procesamiento de la palma africana, se detallan los siguientes:

Gráfico No. 11**Debilidades**

1	Personal no apto para las diferentes funciones.
2	Manuales de procedimientos no definidos para las principales actividades.
3	Inversión tecnológica.
4	Sistemas de riego.
5	Capacitaciones y entrenamientos al personal.
6	Controles para las plagas.
7	No cuentan con un plan estratégico.
8	No poseen un organigrama bien establecido.
9	Designación de funciones diferentes al puesto establecido.
10	Departamento de Marketing que establezca estrategias para la promoción de su producto principal.
11	Producto de baja calidad debido a la antigüedad de la maquinaria.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Organigrama Estructural: La estructura organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan; es decir, es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia. Ésta es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades y la manera en que se desarrollan las actividades. (Ambrosio, 2015).

De esta estructura organizacional surgen los organigramas. Éstos son la representación gráfica de la estructura de la organización empresarial de una forma sintética y simplificada y

dan a conocer las características principales de dicha estructura.

Deben cumplir los siguientes requisitos: (Ambrosio, 2015).

- Diferenciar los elementos que componen la empresa.
- Distinguir los niveles y posiciones.
- Ser de fácil comprensión.
- Ser sencillo, es decir, debe comprender los elementos indispensables.

Los Generales muestran la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y departamentos o entre los cargos según su naturaleza. (Ambrosio, 2015).

Los Suplementarios muestran una parte de la estructura organizativa en forma más detallada. Por ejemplo organigrama de una división, departamento o unidad. (Ambrosio, 2015).

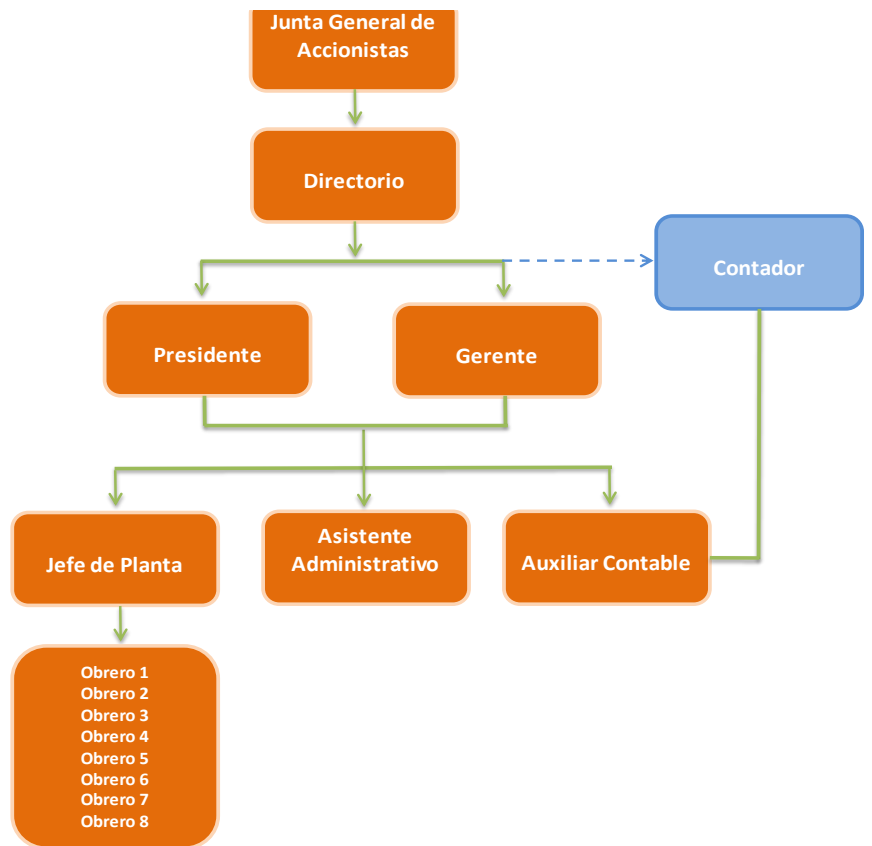
Los Analíticos es donde aparece la totalidad de la estructura organizativa de la empresa de una manera más detallada. (Ambrosio, 2015).

Los Verticales, destacan la jerarquía de mando: las posiciones que tienen más autoridad se sitúan en los lugares más elevados y los subordinados debajo de ellos. (Ambrosio, 2015).

Los Horizontales, tienen los mismos elementos que los organizamos verticales pero las unidades de mando normalmente se sitúan a la izquierda y las unidades subordinadas a su derecha. El objetivo de esta organización es destacar la importancia de las funciones sobre la jerarquía de mando. (Ambrosio, 2015).

Los Circulares intentan crear un impacto visual para destacar los niveles más altos de la dirección, en el centro se colocaría la máxima autoridad. (Ambrosio, 2015).

Los procesos internos de una compañía dependen del recurso económico pero una gran importancia se la lleva el personal ya ninguna empresa podría desenvolverse en cierto sector sin el talento humano, más aún cuando el giro del negocio se trata de la extracción de Palma Africana, ya que aquí se realizan muchos procesos manuales desde que llega la fruta, por ende se requiere del conocimiento del talento humano. (Ambrosio, 2015).

Gráfico No. 12**Organigrama Palmex S.A.**

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

La gestión de los procesos de la empresa está estructurada de la siguiente manera, en cuanto a la administración de los recursos y toma decisiones: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- La administración del presupuesto es manejada por la Gerente Financiera, en coordinación con el Presidente que forma parte del Directorio.

- Actualmente la empresa no cuenta con una planificación de tipo financiera.
- Los procesos contables con generados por la asistente, quien realiza pagos a proveedores, de nómina, pagos generales como servicios básicos, IESS, SRI, municipios, etc., cobros a los clientes, en coordinación con el contador externo, quien se encarga de ejecutar las declaraciones, presentación de balances, entre otros.
- Las decisiones financieras son tomadas por el Gerente y el Presidente de la empresa, en base y coordinación con la documentación presentada por el área contable.
- La materia prima, palma africana, es recibida cada vez que los proveedores llevan a la extractora, sin contrato previo.
- Las compras de suministros necesitados diariamente en las oficinas son aprobadas por la Presidenta de la compañía.
- No se cuenta con un acompañamiento o seguimiento en el desarrollo de las ventas y negociaciones.

En cuanto a sus ventas: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Palmex S.A ha tenido crecimientos de año a año, no como lo esperaban ya que aún no cuentan con la

tecnología, personal, procedimientos establecidos pero si han tenido porcentajes de rentabilidad.

- La empresa cuenta con capital para operar normalmente, con recursos tanto económicos como de personal que le brinda el respaldo suficiente para poder continuar con sus operaciones, con posibilidades de seguir creciendo en el mercado y ser una empresa aún más rentable.

En la gestión del talento humano: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- La empresa no cuenta con un proceso de reclutamiento del personal.
- No cuentan con modelos de planificación del talento humano que ayuden a la contratación de personal competente que califiquen y aporten al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- No hay una distribución equitativa ni organizada de las actividades.
- No cuentan con planes de desempeño ni de crecimiento del personal.
- No disponen de capacitaciones ni entrenamientos.
- La remuneración es baja.

- La falta de control de procedimientos al seleccionar el personal a contratar y medición del rendimiento del personal existente no permiten tener indicadores que demuestren la eficiencia y eficacia en los procesos ejecutados por cada uno en su actividad o área a trabajar en el día a día.

En cuanto al marketing que tiene la empresa: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

El Marketing es el conjunto de técnicas utilizadas para la comercialización y distribución de bienes y/o servicios a los diferentes consumidores y mercados, que satisfagan sus necesidades. (Definición de, 2015).

- No existen procesos definidos para realizar investigaciones de mercado.
- No se definen estrategias identificadoras del portafolio de servicios y productos que brinda la extractora.
- No tienen procesos para promocionar el producto a ofrecer a los clientes.
- Tienen un descuido en su imagen corporativa, ni hay planes a futuro para cumplir con esta necesidad.

- No cuentan con promociones atractivas dentro del mercado de los palmicultores actuales.
- Su única promoción es el marketing de boca en boca.
- Como conclusión es que la empresa no tiene y ni está en planes de implementación de un departamento de marketing que ayude a la gestión de venta del aceite rojo e imagen de la empresa lo cual genera menos venta y perdida ya que en el mercado pueden haber posibles consumidores potenciales que requieran del producto y por la falta de conocimiento no lo adquieren a la empresa.

2.2.2.2. Análisis Externo

Una organización es un sistema que interactúa con su propio ambiente interno, el cual depende del mismo, pero también permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente externo, es decir, del ambiente en general. (Muñoz A. , 2015).

Algunos de estos factores tienen un impacto positivo sobre la organización, mientras que otros pueden afectar negativamente, es más el mismo factor puede influir positivamente en una empresa mientras que en otra puede afectar de manera negativa,

dependiendo de la misión, visión y objetivos de las mismas.
(Muñoz A. , 2015).

Tanto la empresa Palmex S.A. como todas las demás, enfrentan aspectos externos que atentan directamente al funcionamiento de la entidad y son influyentes en el direccionamiento que tome la empresa en el futuro o al momento de tomar ciertas decisiones para sus operaciones. Los componentes externos que se pueden distinguir son: (Muñoz A. , 2015).

- Proveedores
- Clientes
- Competidores
- Gobierno
- Políticos
- Económicos
- Tecnológicos
- Sociales
- Éticos

Dentro del análisis FODA, se pueden identificar dos aspectos externos fundamentales que afectan a todo tipo de empresa, positiva o negativamente. El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que se puede presentar en una organización.

Oportunidades: Son todas aquellas posibilidades externas que tienen un impacto positivo o favorable en sus actividades y pueden ser aprovechados para el desarrollo de la empresa. Existen algunas preguntas que se pueden realizar para identificar ciertos aspectos para el crecimiento de la organización: (Muñoz A. , 2015).

- ¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?
- ¿Qué cambios de tecnologías se están presentando en el mercado actualmente?
- ¿Hay cambios en las normativas políticas y legales?
- ¿Existen cambios sociales y de estilos de vida en los consumidores?
- ¿Qué circunstancias pueden mejorar la situación actual de la empresa?
- ¿Qué tendencias de mercados pueden favorecernos?
- ¿Existen problemas económicos en el país?

Estos cuestionamientos nos ayudan a tener un poco más claro el panorama sobre la situación en la que nos encontramos actualmente para poder definir estrategias, políticas, normas, procedimientos que estén acorde a los cambios que se han dado en el entorno y los posibles cambios que se puedan dar, para estar anticipados y que no les tomen por sorpresa la nueva posición que se adopte afuera. (Muñoz A. , 2015).

Las oportunidades identificadas en Palmex S.A. son las siguientes:

Gráfico No. 13

Oportunidades

1	Se cuenta con el apoyo del Gobierno para impulsar este sector.
2	Existen proyectos en desarrollo para los palmicultores.
3	Sector con proyecciones positivas de crecimiento.
4	Alta demanda del aceite rojo en el país y para exportación.
5	Facilidad para encontrar personal adecuado y competente para este tipo de negocio.
6	Clientes potenciales.
7	Crecimiento en ventas.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Amenazas: Son aspectos negativos, tendencias o eventos futuros que pueden provocar un severo impacto a la empresa, disminuyendo sus ventas y por ende sus utilidades, en el caso que no se dé una respuesta de carácter estratégico a tiempo. Existen algunos cuestionamientos que se pueden hacer para tener presente este tipo de amenazas: (Muñoz A. , 2015).

- ¿La empresa posee problemas de liquidez?
- ¿Qué estrategias tienen los competidores?

- ¿Qué obstáculos enfrenta la empresa actualmente?
- ¿Qué clientes potenciales estamos dejando por fuera?
- ¿Qué está haciendo nuestra competencia?

Si se responden a estas preguntas, las empresas pueden diseñar una estrategia adecuada para poder enfrentarlas y salir adelante con sus operaciones y cumplimiento de las metas establecidas desde inicios de año. (Muñoz A. , 2015).

Gráfico No. 14

Amenazas

1	La competencia paga sobrepuestos por la fruta.
2	Porcentajes altos de inflación.
3	Problemas de negociación con proveedores.
4	La competencia cuenta con la tecnología apropiada para el proceso de calificación de la palma.
5	Dificultad para retener a los clientes.
6	Habilitación de carreteras en donde puede ingresar la competencia.
7	La baja en precios internacionales del aceite.

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

2.2.3. Elementos Operativos

2.2.3.1. Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de crecimiento, productividad y rentabilidad. Esta es una perspectiva de resultados. (Altair Consultores, 2012).

Perspectiva del Cliente: Esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de ellos estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee. (Altair Consultores, 2012).

Perspectiva Interna: Aquí se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. (Altair Consultores, 2012).

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico: Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del talento humano y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para

adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. (Altair Consultores, 2012).

2.2.3.2. Estrategias

Estrategia Corporativa: Hacer de Palmex S.A. una empresa en constante crecimiento y desarrollo del cultivo de palma africana, integrando a los proveedores a la cadena de valor de Palmex S.A., para aumentar la extracción y venta de aceite rojo de palma africana en el Sector de San Jacinto del Búa. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En las grandes empresas se diseñan estrategias por niveles, generando una pirámide, siendo las estrategias corporativas las principales y que abarcan a toda la organización. (Manene, 2015).

Éstas se extienden a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios, se compone de las medidas a tomar en las distintas industrias en que participa y determina la respuesta a la pregunta ¿En qué negocio o negocios se debe participar? Para así determinar la mejor estrategia para la compañía. (Manene, 2015).

Estrategia de Estabilidad: La empresa plantea el logro de un nivel de beneficios estables durante un largo periodo de tiempo. Generalmente este nivel de beneficios o rentabilidad se establece en función de un porcentaje deseado sobre las ventas. (Manene, 2015).

Estrategia de Crecimiento: Estas estrategias garantizar el pronto crecimiento de la empresa para la supervivencia en el mercado frente a sus grandes competidores y su desarrollo a largo plazo, obteniendo así un flujo de ingresos favorable. Éstas se caracterizan por: (Manene, 2015).

- Crecer rápidamente en el mercado en que se desenvuelven.
- Desarrollan nuevos productos o servicios, nuevos mercados y procesos.
- Tienen márgenes de ganancia superiores a la media.
- Tienen una competencia leal.

Estrategia de Contracción: Son las estrategias que requieren de una revisión y evaluación de los mercados existentes con la finalidad de determinar aquellos que son más rentables, buscan además reducir la magnitud o la diversidad de las operaciones de una empresa. (Manene, 2015).

Estrategia de Combinación: Son las estrategias que buscan simultáneamente dos o más de las estrategias de estabilidad, de crecimiento o de contracción. (Manene, 2015).

Muchas compañías aplican la combinación de dichas estrategias al mismo tiempo pero esto es muy arriesgado ya que ninguna organización se puede dar el lujo de recurrir a todas, deben establecer prioridades. (Manene, 2015).

2.2.3.3. Planes de Acción

En base al FODA establecido en puntos anteriores se proponen ciertas alternativas para su incremento y mejora de los siguientes puntos:

- En cuanto al personal: Actualmente no se cuenta con un personal apto para cada una de las actividades en la planta, se requiere que se implemente un proceso de selección en donde se evalúen las capacidades, actitudes, aptitudes, conocimientos sobre el manejo de la fruta y su tratamiento, de los participantes a contratar, ya que con este proceso mejorará la calidad del personal en la planta. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En cuanto al personal administrativo, es competente, pero siempre se necesita de un incentivo y actualización de conocimientos, actualmente este personal no recibe ningún tipo de capacitación ni entrenamiento, se debería considerar y armar un plan de desarrollo para ellos, para así motivarlos a que tengan un crecimiento profesional y desarrollen mejor su trabajo optimizando procesos y recursos de la compañía. Además con esto se lograría baja rotación de personal. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Al igual que se podrían definir mejor las funciones para cada uno de acuerdo a los puestos de trabajo establecidos, definiendo así un mejor organigrama estructural y satisfacción por parte de los trabajadores, ya que se organizarían de mejor manera las actividades de cada uno, tanto con el personal administrativo como el de la planta. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- En cuanto a procesos: En la actualidad Palmex S.A. no cuenta con un manual de procesos establecido para las principales actividades, esto es de gran importancia

definirlo ya que se podrían optimizar procesos ambiguos que no generan valor alguno en los productos y que son innecesarios para la producción. Con esto se lograría también la optimización de recursos y ganancia en el tiempo de producción. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Es necesario hacer una inversión en tecnología ya que la planta cuenta con maquinaria antigua y obsoleta, esto atrasa los procesos, obteniendo así productos de baja calidad, ocasionando cierta pérdida por no lograr cumplir con los estándares establecidos. Junto a esta inversión tecnológica en maquinaria se requiere de invertir en controles para las plagas y sistemas de riego para que la fruta se mantenga en buenas condiciones sin que los elementos externos la dañen. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- En cuanto al Marketing: La empresa no cuenta con un departamento establecido de marketing que promocióne sus productos, los haga atractivos y llamativos para el consumidor. Debería poseer aunque sea una persona que genere este incremento en su publicidad y dé a conocer

los productos que se producen para así incrementar sus ventas. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Refiriéndonos a las amenazas que se encontraron como factores externos tenemos:

- La competencia cuenta con la tecnología apropiada para el proceso de calificación de la palma; es decir, que ellos poseen maquinaria y procesos de calidad para mantenerla en condiciones favorables para la extracción del aceite, logrando así vender la fruta con un peso idóneo con precios que van acorde a su proceso de producción. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).
- Igualmente tienen el recurso económico suficiente para pagar sobrepagos, refiriéndonos al transporte de los proveedores que lleva la fruta hasta la planta. Esto es algo desleal ya que logran atraer a los proveedores con pagos adicionales. Por esto Palmex S.A. debería invertir más en su maquinaria para poder entrar al proceso de calificación y escoger mejor a los proveedores pagando los precios que corresponden, dependiendo el tipo de fruta que les entreguen, satisfaciendo los requerimientos

que exigen los clientes y cumplir con este factor amenazante. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Con respecto a los sobrepagos:

- Palmex S.A. debería analizar la estrategia que está aplicando la competencia para ganar más proveedores y por ende abastecimiento de fruta, así se evitaría los malos acuerdos o conflictos en la negociación con los proveedores. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

CAPITULO III

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO

3.1. DEFINICIÓN DEL CONTROL INTERNO

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.” (Valda, 2015).

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización. Éste proporciona solamente

seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad. Está muy ligado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas. (Valda, 2015).

El Control Interno se puede definir como las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para poder cumplir las metas y objetivos planificados a inicios de cada año fiscal y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso adecuado y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas. (Tejada, 2015).

Adicional a lo mencionado anteriormente, se encarga de evitar desembolsos indebidos de fondos o fraudes y dar la seguridad de que no se contraerán obligaciones no autorizadas o injustificadas. (Tejada, 2015).

También se podría definir como un sistema conformado por un conjunto de procedimientos, reglamentos y normativa que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización. (Cepeda, 2000).

Por lo tanto podemos sacar como conclusión que el Control Interno no es un evento aislado, sino más bien una serie de gestiones y acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte inherente a la estructura administrativa y

operacional existente en entidad, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas.

3.2. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

“El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración” (Lopez, 2015).

Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos. (Lopez, 2015).

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctiva a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad. Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar: (Cepeda, 2000).

- Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.

- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
- Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos
- Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.
- Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
- Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
- Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos sin las adecuadas autorizaciones
- Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización

3.3. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno en toda organización, reviste de gran importancia tanto en la dirección, administración de la organización como en el control de los procesos apoyando así la conducción de los objetivos planteados con anticipación, permite el manejo adecuado de bienes, funciones e información, generando una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos disponibles, como el humano, material y financiero sean utilizados de una forma eficiente basado en criterios técnicos que permitan asegurar su custodia, integridad y registro oportuno en los respectivos sistemas y procedimientos. (Perez, 2015).

3.4. RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

El control interno lo ejerce cada uno de los componentes de una entidad, la responsabilidad recae principalmente sobre:

- El representante Legal: quien es la máxima autoridad de la empresa, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno, el cual debe ser hecho de acuerdo a la naturaleza, estructura y misión de la entidad. (Cepeda, 2000).
- Funcionarios de la organización: es innegable la responsabilidad de cada uno de los jefes pero también de cada uno de los trabajadores que operan en la compañía, desde el Gerente hasta el más elemental integrante ya que deben ejercer un control en sus funciones y actuaciones del día a día. (Cepeda, 2000).
- Oficina de control interno o auditoría interna: Sobre este departamento recae la verificación, evaluación, examen y análisis de todo el sistema integral de control interno; además tiene la responsabilidad de proponer al representante legal las recomendaciones, correctivos, ajustes y mejoramientos pertinentes en cada proceso. (Cepeda, 2000).

3.5. PRINCIPIOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO

El Control es la medida de los resultados obtenidos y su confrontación con los resultados esperados, analizando las desviaciones. Para un adecuado Control Interno es importante tomar en cuenta los siguientes principios: (Universidad del Atlántico, 2015).

- Equilibrio en la delegación de responsabilidades, incluyendo la dotación de los recursos de control respectivos para asegurar el debido cumplimiento de las mismas.
- Orientación logro de objetivos estableciendo medidas de desempeño para la evaluar su cumplimiento.
- Mantener un sentido de la oportunidad con la que se realizan las actividades, ya que para que un control sea eficiente, es necesario que sea oportuno y suficiente.
- Prevenir desviaciones para anular o disminuir su efecto adoptando medidas preventivas, con la debida anticipación a su ocurrencia.
- Aplicar el principio de excepción que se dirige específicamente hacia los puntos realmente necesarios, lo que genera reducción de costos y tiempo.
- Independencia. Los responsables del control no deben estar involucrados en las actividades sujetas a la observación por el mismo.
- Preservar el medio ambiente a través de prácticas amigables con la naturaleza en los procesos de toda entidad.

La aplicación de estos principios se vuelve importante para generar un ambiente de control adecuado que asegure la correcta determinación de los lineamientos por parte de la gerencia y su adecuado seguimiento con el fin de revisar en forma periódica la consecución de los objetivos. (Universidad del Atlántico, 2015).

3.6. CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

- La auditoría interna o quien esté como cuál, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno de la empresa y proponer a la máxima autoridad de la entidad las recomendaciones para manejarlo. (Araya, 2015).
- Es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- Debe diseñarse para evitar o prevenir errores y fraudes.
- En cada área de la empresa, la persona encargada de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de responsabilidad y autoridad establecidos y para su cumplimiento participan todos los colaboradores de la compañía, sin importar el cargo o responsabilidad que tenga cada uno, todos deben cumplir los procedimientos en todas sus actividades diarias. (Araya, 2015).

- No es solamente un procedimiento a seguir, a través de manuales para la organización, lo tienen que llevar a cabo las personas que laboran en todos los niveles de la entidad. (Araya, 2015).
- Facilita el cumplimiento de los objetivos en una o más de las áreas de la compañía.
- Aporta un grado de seguridad razonable con relación al logro de los objetivos fijados, no la total. (Araya, 2015).
- Induce y logra el autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad. (Araya, 2015).
- Ayuda a que los procesos se cumplan eficientemente.
- Logra que los trabajadores sigan y cumplan ciertos procedimientos establecidos como regla, normativa. (Araya, 2015).
- Consigue que se manejen de mejor manera los recursos de la compañía.
- No mide desviaciones, sino que permite identificarlas, más bien su ausencia es una de las causas de las desviaciones. (Araya, 2015).

Como se mencionó el sistema de control interno proporciona seguridad razonable, este término reconoce que el control interno tienen limitaciones inherentes, es

decir, que jamás se debe pensar que al implementar este sistema están libres de que ocurran errores o fraudes en los procesos y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes en todo el flujo de actividades, se pueden cometer ciertos errores por descuido, desconocimiento, malas interpretaciones o que simplemente algún colaborador desee cometer algún hecho delictivo. (Araya, 2015).

Es por esto que este sistema debe estar netamente enfocado en el recurso humano y métodos para su continuo mejoramiento.

Además de esto la razonabilidad está basada en la comprensión de los costos que puede generar la implementación de este sistema a la empresa, ya que hay que evaluar cuánto cuesta su diseño y desarrollo versus el beneficio que este proceso proporcione en un corto plazo. No se puede definir un procedimiento de control que evite 100% de fraude o desperdicio, más óptimo es definir controles que garanticen una seguridad razonable, de acuerdo a lo que se mencionó anteriormente, realizando monitoreos periódicos, evaluaciones y así determinar si es factible o no mantener en vigencia los procesos establecidos. (Araya, 2015).

3.7. CLASIFICACIÓN

El Control Interno tiene tres grandes clasificaciones:

Por la Función

- Control Administrativo: El cual se aplica a todas las actividades de la entidad: Control de personal, financiero y de producción. (Perdomo, 2000).
- Control Financiero: De las actividades administrativas se derivan operaciones que se valúan en términos monetarios, éstas son de carácter financiero y por lo que deben ser controladas. (Perdomo, 2000).

Por la Ubicación

- Control Interno: Proviene de la propia entidad que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor. (Perdomo, 2000).
- Control Externo: Se refiere al control independiente, externo a la compañía, ejercido por una diferente entidad ya que así se pueden detectar mejor las desviaciones generadas por ciertos procesos brindando recomendaciones beneficiosas para la compañía. (Perdomo, 2000).

Por la Acción

- Control Previo: Cuando se ejercen controles con anticipación, antes que ocurra el problema en los procesos. (Perdomo, 2000).
- Control Concurrente: Es el que se da en el momento en el que se está ejecutando un acto administrativo. (Perdomo, 2000).
- Control Posterior: Aquí es donde se encuentra la auditoría y es el que se da después de haber efectuado una actividad. (Perdomo, 2000).

Otro tipo de clasificación

- Control Preventivo: Es el que se da en el caso de que vaya a suceder alguna situación inesperada.
- Control Detectivo: Se realiza para detectar oportunamente cualquier error.
- Control Correctivo: Es el que se da tomando alguna medida correctiva.

El control interno tiene controles que pueden ser catalogados como controles contables y administrativos, la clasificación de ambos depende de acuerdo a las circunstancias individuales. (Perdomo, 2000).

El control Administrativo comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficacia en las operaciones y adhesión a las políticas de la compañía, este tipo de control tienen relación directamente con los registros financieros. Éstos incluyen: (Perdomo, 2000).

- Análisis estadísticos.
- Reportes de operaciones.
- Programas de entrenamientos del personal.
- Controles de calidad.

En este control se involucran el plan de organización, procedimientos, y registros relativos a los procedimientos determinantes de decisiones que orientan a la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implica todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la compañía. El control contable comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados directamente a salvaguardar los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Incluyen ciertos controles como: (Cepeda, 2000).

- **Sistemas de autorizaciones:** Las operaciones se deben ejecutar de acuerdo con la autorización general o específica de la administración. (Cepeda, 2000).
- **Aprobaciones con registros:** Las operaciones deben ser registradas como sean necesarias: Preparar la información de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, ley, reglamento o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados. Mantener registrada la operación de los activos. (Cepeda, 2000).
- **Reportes Contables:** Los activos registrados en la contabilidad se comparan razonablemente con los activos existentes y de acuerdo al resultado se toman las acciones adecuadas en el caso de haber cualquier diferencia. (Cepeda, 2000).

- Custodia de Activos: Permite el buen uso de los activos, garantiza la optimización y cuidado de los mismos, ya que hay un responsable por cada uno de ellos y se puede identificar fácilmente su custodio. (Cepeda, 2000).
- Auditoría interna: En los manuales de control de activos se encuentra registrada sin distorsión, la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades, si se está realizando o no adecuadamente la manipulación de los mismos, facilitando la labor de auditoría, al evaluación y control interno y su vigilancia. (Cepeda, 2000).

3.8. MODELOS DE CONTROL INTERNO

A medida que ha pasado el tiempo, como consecuencia de los infinitos problemas de corrupción y fraude detectados en las compañías grandes, medianas y pequeñas, ha nacido la necesidad de fortalecer e implementar el control interno en todos los procesos ya que esto no es un tema que implique netamente a los contadores sino que es una responsabilidad de los miembros de los consejos de administración de las diferentes áreas de una entidad.

Estos modelos son informes que permiten seguir ciertas pautas de procesos establecidos en la compañía, a continuación se detallan dos modelos importantes: COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commision) y

COCO (Criteria of Control Committee (Instituto Canadiense de Contadores Certificados).

3.8.1. Modelo COSO

El “Committee of Sponsoring Organizations” (COSO) es una organización privada del sector privado cuya misión es mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo. Fue fundado en 1985 para patrocinar a la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting” (conocida como la Tradeway Commission) y se encuentra conformado por las cinco mayores asociaciones profesionales de los Estado Unidos: (Bonilla, 2015).

- “American Accounting Association” Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos (“AAA”).
- “American Institute of Certified Public Accountants” Instituto Norteamericanos de Contadores Públicos Certificados (“AICPA”).
- “Financial Executives Internacional” Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas (“FEI”).
- “Institute of Management Accountants” Instituto de Gerentes de Contabilidad (“IMA”).

- “Institute of Internal Auditors” Instituto de Auditores Externos (“IIA”).

El comité es totalmente independiente de las cinco organizaciones que lo patrocinan e incluye representantes de la industria, contadores públicos, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York (NYSE). En 1992 el comité emitió el framework sobre control interno, que se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma de encarar el control interno en cualquier organización. Tiempo después, el Comité emitió otro documento, denominado “Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework”¹, y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. (Bonilla, 2015).

Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para encarar la gestión de riesgos, y existía una gran cantidad de literatura al respecto, no había una terminología común para el tema ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos. El COSO II vino a llenar ese vacío: al reconocer la necesidad de una guía definitiva para la gestión de riesgos, el Comité inició un proyecto en el año 2001, el cual fue liderado por Pricewaterhouse Coopers y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades patrocinantes del Comité. (Bonilla, 2015).

El framework, que finalmente fue emitido en el año 2004, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM, sugiere un lenguaje común y provee guías para hacer más efectivas las tareas. (Bonilla, 2015).

La misión del COSO es proporcionar liderazgo de pensamiento a través de la creación de estructuras y orientaciones generales sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión del fraude diseñado para mejorar el desempeño organizacional, la gestión y reducir el alcance del fraude en las compañías. El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión. (Bonilla, 2015).

3.8.1.1. Ambiente de control

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios. Los factores a considerar dentro del control interno serán: (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

- Integridad y los valores éticos: La mayor autoridad del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos. La dirección de la entidad debe ser la que mediante actitudes, su ejemplo, y otros mecanismos busque crear una cultura apropiada a tales fines, mediante códigos de conducta en donde se enfatice la importancia de la integridad y el comportamiento ético, dando a conocer a todos los funcionarios involucrados explicando y verificando su comprensión y aplicación para el día a día. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).
- Capacidad de los funcionarios de la unidad: Todos los funcionarios en general deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas, esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de control interno. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).
- Estilo de dirección y gestión: La dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional de forma permanente, su compromiso y

liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

- Será la autoridad superior de la entidad la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).
- Asignación de autoridad y responsabilidad: Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).
- Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una organización. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).
- Estructura Organizacional vigente: La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la unidad. Esta estructura se

debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios involucrados con los procesos. Este organigrama cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica existente de acuerdo al tamaño y naturaleza de las operaciones de la compañía. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

- Políticas y prácticas de personal utilizadas: Se deben establecer políticas y prácticas de personal (dentro del ámbito normativo vigente), que busquen lograr una administración de personal justa y equitativa. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).
- Si bien existe una normativa vigente que impide a la dirección de una unidad moverse libremente en este aspecto, se debe procurar lograr justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar a los funcionarios. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

3.8.1.2. Evaluación de riesgos

Toda organización se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí. (Rodríguez, 2015).

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias. (Rodríguez, 2015).

A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio. En la evaluación se deberá analizar que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, que se los haya clasificado de

acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia. (Rodríguez, 2015).

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa. (Rodríguez, 2015).

- Los objetivos y políticas de una determinada unidad deberán estar alineados y ser consistentes con la misión de la misma, la cual es desarrollada a nivel del Inciso. Es importante que los mismos se encuentren documentados y difundidos no solo a toda la Organización, sino que también es importante su difusión a nivel de la sociedad en general. Esto será importante a la hora de rendir cuentas de la gestión del Organismo. Se deben identificar los objetivos particulares a nivel de todos los procesos o actividades desarrolladas por una Unidad, a los efectos de poder identificar los riesgos que podrían amenazar la consecución de los objetivos vinculados a los mismos. (Cepeda, 2000).

- Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la Organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados. Para ello se debe realizar un “mapeo” de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la Organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan. (Cepeda, 2000).
- Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar. Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: probabilidad (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e impacto (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera). (Cepeda, 2000).
- Se debe disponer de procedimientos capaces de captar e informar oportunamente cualquier cambio, tanto en el ambiente interno como externo, que puedan impedir que los objetivos se consigan. (Cepeda, 2000).

3.8.1.3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella. (Perez, 2015).

En la evaluación del sistema de control interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados conseguidos son los esperados.

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones. (Perez, 2015).

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la

dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos. (Perez, 2015).

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global. Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control. Existe una variedad de actividades de control que pueden emplearse en cualquier organización y que el auditor debe tomar en cuenta para su evaluación. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

- Identificación de Procedimientos de Control: Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la dirección debe determinar los objetivos de control, y en base a ello

debe establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia estará dada por la efectividad de las mismas y el costo a incurrir en su implantación. Es muy importante en este punto considerar la ecuación costo – beneficio. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

- Oposición de intereses: Se debe asignar a personas diferentes las tareas y responsabilidades relativas a la autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos económicos de la Organización. Esto disminuye considerablemente la posibilidad de cometer actos ilícitos y en caso que se cometan, es más fácil su detección. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- Coordinación entre áreas: Las áreas que componen una organización deben actuar coordinadamente entre ellas, esto redundará en la consecución de los objetivos generales de la organización y no solo en la consecución de objetivos a nivel de unidad independiente. Que exista coordinación implica que los funcionarios conozcan las consecuencias de sus acciones respecto a la organización en su conjunto. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

- Documentación: La estructura de control interno y todas las transacciones y hecho significativos de la Unidad deben estar claramente documentados y disponibles para su control. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- Niveles definidos de autorización: Los hechos significativos de una Organización deben ser autorizados y realizados por funcionarios que actúen dentro el ámbito de su competencia. La Dirección deberá autorizar los hechos significativos a realizar y los funcionarios deberán ejecutar las tareas que les han sido asignadas, de acuerdo a los lineamientos establecidos. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- Registro adecuado de las transacciones: Las transacciones y hechos que afecten a la Organización deben ser registrados oportuna y adecuadamente. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- Acceso restringido a los recursos, activos y registros: El acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido por mecanismos de seguridad, que permitan

asignar responsabilidad en su custodia. Estas personas serán las encargadas de rendir cuentas por su custodia y utilización. Es importante destacar que los datos producidos por la organización, los cuales son fundamentales para cumplir con sus objetivos, deben ser considerados activos. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

- Rotación del personal en las tareas sensibles: Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas en sus puestos. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- Control del sistema de información: Con el objetivo de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los sub - sistemas de información. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- Control de la tecnología de la información: Los recursos tecnológicos deben ser regularmente testeados, a los efectos de lograr cumplir con los requisitos del sistema

de información. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

- Indicadores de desempeño: Respetando el principio de que lo que no se puede medir, no se puede gestionar, la Organización debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la elaboración de indicadores para su monitoreo y evaluación. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).
- La información será utilizada para monitorear y poder corregir los desvíos oportunamente detectados.
- Manuales de procedimientos: Toda Organización debe contar con manuales de procedimientos, en los cuales se desarrollará la forma óptima de llevar adelante los procesos de negocio. Es fundamental que todos los funcionarios tengan documentada, la forma de desempeñarse en la Organización. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

3.8.1.4. Información y comunicación

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. (Cepeda, 2000).

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. (Cepeda, 2000).

Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene. Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen. (Rodríguez, 2015).

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección. (Rodríguez, 2015).

- Información y responsabilidad: Los datos de una Organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos

puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades. (Schmidt Gamboa, 2015).

- **Flujo de Información:** El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la Organización ya que ésta circula en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella. (Schmidt Gamboa, 2015).
- **Sistemas de Información integrado:** Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura. A su vez, el sistema de información debe estar condicionado a la Estrategia de la Organización. Éste debe servir para la toma de decisiones a todos los niveles, evaluar el desempeño del organismo y rendición de cuentas. (Schmidt Gamboa, 2015).
- **Flexibilidad al cambio:** El sistema de información debe ser revisado, a los efectos de comprobar que sigue siendo

eficaz para la toma de decisiones a lo largo del tiempo. Se debe constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la Organización. Toda vez .que el organismo cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre su sistema de información. (Schmidt Gamboa, 2015).

- Compromiso de la autoridad superior: Es imprescindible que la Dirección tome conciencia del grado de importancia del sistema de información organizacional, para poder cumplir con sus objetivos. Este compromiso se debe explicitar mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz. (Schmidt Gamboa, 2015)
- Comunicación, valores organizacionales y estrategias: La Organización debe contar con un sistema de comunicación multidireccional, que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades. (Schmidt Gamboa, 2015).
- Canales de comunicación: Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a

las necesidades de información internas y externas (sociedad, prensa, entre otros). (Schmidt Gamboa, 2015).

3.8.1.5. Supervisión y monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. (Perez, 2015).

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes. (Perez, 2015).

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las

actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina. (Cepeda, 2000).

- Evaluación del sistema de control interno: La eficacia del sistema de control interno de toda Organización, debe ser periódicamente evaluada por la Dirección y los mandos medios. Los resultados de la evaluación deben ser comunicados a aquel ante quién se es responsable. (Ladino, 2015).
- Eficacia del sistema de control interno: Un sistema de control interno se considera eficaz si la dirección de la unidad tiene la seguridad razonable de que dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la unidad. (Ladino, 2015).
- Validación de los supuestos asumidos: Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una Organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades de la sociedad. Por

consiguiente será fundamental la validación de estos supuestos a lo largo del tiempo. (Ladino, 2015).

- Deficiencias detectadas: Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada. (Ladino, 2015).

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, se vinculan entre sí, ya que:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno. (Ladino, 2015).
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique. (Ladino, 2015).

- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas. (Ladino, 2015).
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz. (Ladino, 2015).
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Co-ayudan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

El nuevo enfoque de control interno puede verse un poco riguroso, pero por su actualidad, puede ser asimilado, de forma provechosa por la economía de las entidades. Sus cinco componentes son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Sirven para determinar

si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera. Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión. Permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.8.2. Modelo COCO

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 llamado comúnmente como COCO. El modelo busca proporcionar un entendimiento de control y dar respuesta a las siguientes tendencias: (Fernández, 2015).

- En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizativas.
- En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la eficacia del control.
- 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. El modelo 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: (Fernández, 2015).

Propósito

- Los objetivos deben ser comunicados.
- Se deben identificar los riesgos internos y externos que pudieran afectar el logro de los objetivos de la compañía.
- Las políticas para apoyar el logro de los objetivos deben ser comunicadas y practicadas, de manera que el personal identifique el alcance de su libertad de actuación. (Fernández, 2015).
- Se deben establecer planes para guiar los esfuerzos.
- Los objetivos y planes deben incluir metas e indicadores de medición del desempeño. (Fernández, 2015).

Compromiso

- Se deben establecer y comunicar los valores éticos de la organización.

- Las políticas y prácticas sobre recursos humanos deben ser consistentes con los valores éticos de la empresa y con el logro de sus objetivos. (Fernández, 2015).
- La autoridad y responsabilidad deben ser claramente definidos y consistentes con los objetivos de la organización para que las decisiones se tomen por el personal apropiado. (Fernández, 2015).
- Se debe fomentar una atmósfera de confianza para apoyar el flujo de la información. (Fernández, 2015).

Aptitud

- El personal debe tener los conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para el logro de los objetivos. (Fernández, 2015).
- El proceso de comunicación debe apoyar los valores de la organización. (Fernández, 2015).
- Identificar y comunicar información suficiente y relevante para el logro de los objetivos. (Fernández, 2015).
- Las decisiones y acciones de las diferentes partes de una organización deben ser coordinadas. (Fernández, 2015).
- Las actividades de control deben ser diseñadas como una parte integral de la entidad. (Fernández, 2015).

Evaluación y Aprendizaje

- Se debe supervisar el ambiente interno y externo para identificar información que oriente hacia la reevaluación de objetivos. (Fernández, 2015).
- El desempeño debe ser evaluado contra metas e indicadores.
- Las premisas consideradas para el logro de objetivos deben ser revisadas periódicamente. (Fernández, 2015).
- Los sistemas de información deben ser evaluados nuevamente en la medida en que cambien los objetivos y se vean deficiencias en la información. (Fernández, 2015).
- Debe comprobarse el cumplimiento de los procedimientos modificados. (Fernández, 2015).
- Se debe evaluar periódicamente el sistema de control interno e informar los resultados. (Fernández, 2015).

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. 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. (Fernández, 2015).

El cambio importante que planteo 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 la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control. (Fernández, 2015).

3.9. MANUAL DE CONTROL INTERNO

3.9.1. Definición

Es un elemento del Sistema de Control Interno, el cual es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc. Requiere identificar, definir y señalar ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?, ¿Para qué? , ¿Por qué? De cada uno de los pasos que integra cada uno de los procedimientos. (Gómez, 2015).

3.9.2. Importancia

Las entidades dentro del proceso de diseñar el Sistema de Control Interno, tienen que elaborar sus procedimientos integrales (Manuales de

Control Interno), los cuales son la base primordial para poder desarrollar adecuadamente sus operaciones o actividades, establecer responsabilidades de los funcionarios, información, medidas de seguridad y objetivos que participen en el cumplimiento con la misión institucional propuesta. El Sistema de Control Interno aparte de ser una política de gerencia y siendo una exigencia constitucional y legal, se constituye en las directrices principales de cualquier empresa para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados, con calidad y eficiencia. (Gómez, 2015).

En razón de esta importancia que adquiere el Sistema de Control Interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos. (Gómez, 2015).

3.9.3. Utilidad

Permite conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de deberes tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación de los trabajadores ya que

describen en forma detallada las actividades de cada puesto. (Vanegas, 2015).

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo como; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc. (Vanegas, 2015).

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.

Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas). Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas. (Vanegas, 2015).

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.

Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral. (Vanegas, 2015).

Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.9.4. Conformación Del Manual

- Título y código del procedimiento.
- Introducción: Explicación corta del procedimiento.
- Organización: Estructura micro y macro de la entidad.
- Descripción del procedimiento: Objetivos del procedimiento, normas aplicables al procedimiento, requisitos, documentos y archivo, descripción de la operación y sus participantes, Gráfico o diagrama de flujo del procedimiento. (Gómez, 2015).
- Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso. (Gómez, 2015).
- Medidas de seguridad y autocontrol: Aplicables al procedimiento.
- Informes: Económicos, financieros, estadísticos y recomendaciones.
- Supervisión, evaluación y examen: Entidades de control y gestión de autocontrol. (Gómez, 2015).

3.9.5. Objetivos Del Manual

- El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad para complementar los controles de organización. (TSC Honduras, 2015).
- Una definición clara de las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, esclareciendo todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida. (TSC Honduras, 2015).
- Un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto. (TSC Honduras, 2015).
- Un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registros, documentos contables y diseñados para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos. (TSC Honduras, 2015).
- La existencia de un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como evaluación y autocontrol que asegure un

análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción. (TSC Honduras, 2015).

- La existencia del sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros. (TSC Honduras, 2015).
- La correcta disposición de los controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos así como la extensión de los necesarios. (TSC Honduras, 2015).

3.9.6. Justificación Del Contenido Del Manual

Estos Manuales de Control Interno, se desarrollaran para cada una de las actividades, áreas u operaciones que tengan que ver con los procesos administrativos y operativos, de acuerdo con los lineamientos y exigencias establecidas por la Ley. Dependiendo de estos elementos la aplicación del contenido señalado anteriormente y por ente la justificación se resumen así: (Gómez, 2015).

- Establecer objetivos.
- Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- Sistema de organización.
- Limitación de autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de los recursos
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- Aplicación de recomendaciones.
- Sistemas de información.
- Procedimientos y normas.
- Métodos de Control y Evaluación de la gestión.
- Programas de inducción y capacitación del personal.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos.

3.9.7. Técnicas Para Elaboración De Los Controles

En el procedimiento, autorización y registro de las transacciones, estas deberán ser realizadas a tal punto que faciliten una labor eficiente, eviten cualquier posibilidad de fraude o error, y que proporcione información contable oportuna y confiable. Para cumplir con lo anteriormente descrito es necesario cumplir con los siguientes pasos: (Gómez, 2015).

- Segregación adecuada de deberes y responsabilidades.
- Planificación detallada y precisa de todos los procedimientos.

- Asignación efectiva de funciones.
- Identificación y registro de todas las transacciones.

Todos los procedimientos de la compañía deben reflejarse por escrito, deben incluir la asignación de responsabilidades de cada departamento o área de la compañía, El registro escrito de funciones y responsabilidades evitará la duplicación de funciones, o cualquier otra situación que debilite los controles internos de contabilidad aplicados. (Gómez, 2015).

Estos procedimientos escritos deberán ser flexibles a tal punto de poder hacer cambios con el objetivo de ir perfeccionándolos. Para hacer el levantamiento de los procedimientos que forman parte del manual, se pueden utilizar una o varias de las siguientes técnicas, así: (Gómez, 2015).

- A través de los jefes de oficina y el grupo de trabajo participante en el procedimiento. El jefe de oficina, de las distintas unidades de la empresa, en forma simultánea, se reúne con todos los empleados de la misma, y nombrando un relator, comenzarán a describir en orden ascendente cada una de las actividades que se realizan bajo la responsabilidad individual, para cada uno de los procesos o tareas y se diligencia un “Formato Único” en borrador, por cada uno, de esta manera quedará registrado el respectivo procedimiento en esa oficina, y posteriormente se elaborará la respectiva gráfica o

flujograma e integrando con los demás elementos del Manual de procedimientos. (Gómez, 2015).

- A través de un funcionario con conocimiento de los procedimientos. Se designa a un empleado dentro de la oficina quien conformará también el grupo de apoyo, con un perfil definido por su destacada colaboración, interés, criterios de estar de acuerdo con el cambio, etc. quien asumirá la tarea de hacer el levantamiento de los procedimientos en colaboración con el coordinador o asesores, aplicando los parámetros señalados en el punto anterior, utilizando siempre el formato único, el cual ha prestado magníficos resultados, necesitando una revisión más detallada para evitar desviaciones o mentiras de las tareas que componen el procedimiento. (Gómez, 2015).
- A través de talleres de asesores o coordinadores. Los Asesores o Coordinadores mediante “entrevistas y encuestas” a cada uno de los empleados va diligenciando el formato único, describiendo las tareas, buscando el orden y la base lógicas del mismo y aplicando todas las explicaciones señaladas en el primer punto de este tema. (Gómez, 2015).
- Utilización de la hoja de ruta. Paralelamente se utilizará la Hoja de Ruta, como se explica más adelante del presente documento con carácter obligatorio, sea la que fuere la técnica utilizada, como

elemento de confirmación y comprobación del respectivo procedimiento, y como resultado se podrán hacer ajustes, previas las explicaciones justificadas del caso. (Gómez, 2015).

- Mixto. Combinación de los anteriores métodos utilizados.

A continuación se indican las funciones de los grupos utilizados en estas labores de levantamiento, elaboración, revisión, modernización y actualización de los Manuales de Procedimientos.

Funciones del Grupo Directivo

La Gerencia, incluyéndose, designará un grupo de nivel directivo para que controle todas las tareas que esto origine como el levantamiento, la revisión, ajustes de los procedimientos y posteriormente su mantenimiento, de acuerdo con las orientaciones de los responsables encargados de estas labores y sus funciones son: (Vanegas, 2015).

- Dirigir y supervisar el cumplimiento del levantamiento de los procedimientos por parte del Grupo de Apoyo, de los Jefes de Oficina u otro método que se utilice.
- Señalar las directrices y políticas para el levantamiento de los procedimientos actuales.

- Controlar la ejecución y cumplimiento del levantamiento de los procedimientos mediante un plan de trabajo, teniendo en cuenta el tiempo y la calidad de las labores
- Canalizar la recolección de los distintos procedimientos por cada área en las fechas o plazos establecidos

Funciones del Grupo de Apoyo

Estará integrado por un representante de cada área de la empresa según su organigrama, con un perfil del empleado, así: Que se destaque por su colaboración, interés, actitud positiva al cambio y la modernización; las funciones de este grupo son: (Vanegas, 2015).

- Con los Jefes de Oficina y/o el empleado respectivo levantar mediante formato único los procedimientos actuales efectuando las verificaciones y correcciones de los mismos (en borrador).
- Acatar y sujetarse a la metodología y orientaciones emanadas por los Asesores y por estas instrucciones.
- Proporcionar sugerencias y recomendaciones para la simplificación, mejoramiento y modernización de los procedimientos, así como el señalamiento de puntos de control.
- Llevar un registro e informar por escrito sobre los procedimientos que están bajo su cargo.











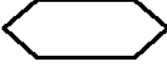


- Proponer objetivos, normas legales o base legal medidas de seguridad e informes a elaborar por cada uno de los procedimientos que conformen el Manual.

Funciones del Grupo Asesor o Coordinadores

Integrado por profesionales de las diferentes áreas, con experiencia en la elaboración e implementación de Manuales de Control Interno, tendrá como funciones: (Vanegas, 2015).

- Establecer la metodología, coordinar el levantamiento de procedimientos técnicos a cargo de los miembros del Grupo de Apoyo.
- Coordinar su actualización, evaluación, modificación y posterior integración en los Manuales de Procedimientos respectivos.

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales: (Vanegas, 2015).

	INICIO O FIN	Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	FUNCIONARIO RESPONSABLE - DEPENDENCIA	En la parte Superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN	Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión.
	ARCHIVO	Archivo del documento.
	CONECTOR DE ACTIVIDADES	Indicando dentro del procedimiento el paso siguiente a una operación. (lleva en el interior la letra de la actividad).
	CONECTOR DE FIN DE PÁGINA	Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.
	FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA	Flecha utilizada para indicar la continuidad de las actividades dentro del procedimiento.
	DOCUMENTO	Para indicar por ejemplo un pedido, requisición, factura, recibo, comprobante, correspondencia, etc.
	BLOQUE DOCUMENTOS	Para indicar copias múltiples.
	REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO	Lleva el código del procedimiento a seguir.
	CINTA MAGNÉTICA	Utilizado cuando se genera un documento en disco blando (diskette).
	TIRA DE SUMADORA	Información que genera una sumadora como parte de un proceso.

3.9.8. Implantación Del Manual

Para llevar a cabo la implantación del nuevo manual de organización es conveniente elaborar un programa de trabajo que determine las actividades secuenciales que se desarrollarán fijando fecha de inicio y terminación, así como los recursos que se utilizarán y los responsables de cada actividad.

Además se deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo a las características del nuevo manual de

organización y las condiciones bajo las cuales se va a introducir en la unidad. (Vanegas, 2015).

El control interno es un proceso permanente que debe llegar a convertirse en una actitud de todos los trabajadores, quienes deben percibirlo como un medio con el cual se lleguen a cumplir los objetivos de la organización, tomándolo como una obligación inherente en cada uno de ellos. La implantación de cualquier medida, práctica o procedimiento de control debe tener como anticipación un análisis del costo/beneficio para determinar su viabilidad, conveniencia y contribución al logro de metas y objetivos empresariales. (Cepeda, 2000).

El control interno es de tal naturaleza que resulta imposible implementar un sistema en el cual se obtengan resultados perfectos que satisfaga a cabalidad todas las necesidades que tiene la empresa. Determinar la importancia de los riesgos que se pretenden minimizar en base a un control, evaluar los costos de los controles que podrían implantarse versus el éxito que se espera para la institución. Ningún control debería implicar un costo mayor que el beneficio que pueda rendir. (Cepeda, 2000).

Es muy importante determinar la viabilidad ya que tiene que ver con la capacidad de la empresa de aplicar el control eficazmente, lo que está determinado, fundamentalmente, por su disponibilidad de recursos, incluyendo personal con capacidad para ejecutar todos los

procedimientos, alineados a los procesos transacciones, operaciones y medidas del caso que se acoplándose a los trabajadores de manera natural, se conviertan en parte de ellos y en su día a día con las actividades que realizan y así obtener los objetivos de control pretendidos. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

La efectividad del sistema de control interno depende en su gran parte de que las deficiencias o desviaciones en la gestión sean identificadas oportunamente, que sean comunicadas en el mejor y preciso momento y a la persona indicada en la compañía, para que esta persona pueda determinar con claridad las mejores opciones para la solución del caso en particular que se haya identificado y actúe en conformidad con ellas. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

El funcionario responsable debe entender, analizar, proponer ideas, tomar la mejor y solucionar toda deficiencia que se presente, para prevenir o corregir cualquier consecuencia que intervenga y obstaculice la eficiencia de la empresa. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

En el caso de que si un procedimiento o una práctica de control no satisface lo antes mencionado, los responsables de diseñar, implantar y perfeccionar el control interno, deberán establecer y analizar la posibilidad de desarrollar medidas y procedimientos supletorios, de manera que las posibles debilidades no queden al descubierto ni

expongan al riesgo innecesariamente a la organización. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS PRELIMINAR A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL INTERNO

4.1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS EXISTENTES EN LAS ÁREAS

El propósito principal del desarrollo del presente documento es dar a conocer la situación actual por la que está atravesando la compañía y de acuerdo a los datos obtenidos proponer un plan de mejora en cuanto a sus funciones, procedimientos y responsabilidades, para así llevar un mejor control en todo el flujo de la empresa.

En la actualidad Palmex S.A. no cuenta con una organización definida ya que todos sus integrantes no conocen exactamente sus funciones, existen distorsiones en cuanto a la toma de decisiones ya que éstas no son tomadas por parte de la gerencia en base a un plan previo, sino a las necesidades que se generan de acuerdo al giro del negocio de ese momento. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

4.1.1. Gerencia

La gerencia está conformada por la Lcda. Silvana Pazmiño Yépez quien actualmente es representante legal de la empresa, además forma parte del Directorio General de Accionistas con el 2,86% de participación, valorado en \$800. Se encarga de la administración de los recursos económicos, aprobando las compras esenciales para la gestión administrativa como son: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Suministros de oficina.
- Materiales de limpieza y aseo.
- Fondos de caja chica.
- Materiales de taller (repuestos de maquinaria).
- Servicio Técnico en la planta.
- Combustible (diésel).

Adicional a estas adquisiciones, esta persona aprueba los pagos de nómina, proveedores, revisa planillas de los préstamos quirografarios, impuestos Municipales (permisos de funcionamiento, patente), licencias ambientales, entre otros. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Revisa las cuentas de ingresos y egresos y realiza la programación de pagos y compras. Así como llevar el control de la chequera empresarial. Consigue los anticipos a SIEXPAL, AEXAV y la Fabril, empresas que se abastecen del palmiste que comercializa Palmex S.A. Una parte fundamental en sus funciones es mantener relaciones comerciales con sus clientes y proveedores.

Revisa la información financiera, administrativa y contable, dando un informe sobre el status de la empresa a la Junta de Accionistas. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Dentro de este grupo también se incluye a la Presidencia, representado por el Ing. Aníbal Pazmiño Yépez, quien es el accionista mayoritario, cuenta con el 69,96% de participación en la compañía, valorado en \$19.689,64. Forma parte del Directorio General de Accionistas, trabaja conjuntamente con la Gerencia, tomando decisiones que afecten directamente a la empresa. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Comparte la responsabilidad con la Gerencia en cuanto a las relaciones comerciales con clientes y proveedores, puesto que la Gerencia está a cargo de clientes como la Fabril, AEXAV y SIEXPAL, mientras que la Presidencia tiene a su poder al resto de clientes y posiblemente a la Extractora Atahualpa, futuro cliente potencial. Adicional a estas funciones, es encargado de las compras directas para el abastecimiento de

fruta, lo cual hace que visite frecuentemente la planta extractora. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

4.1.2. Área Administrativa

La administración es un área muy importante dentro de cualquier compañía, ya que es la encargada de coordinar y mantener correctamente todos los procesos del resto de la empresa, manejando las actividades de los distintos departamentos, cumpliendo eficaz, eficientemente y administrando los recursos tanto materiales como humanos para el logro de las metas y objetivos de la entidad. (Pérez, 2015).

Asistente Administrativo

- Pago a proveedores, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), servicios básicos, entre otros.
- Emisión de cheques y relaciones interbancarias (trámites bancarios).
- Reportes de valores pendientes a pagar (cuadro de fruta) por cada proveedor semanalmente. Aquí se detallan los kilos de fruta entregados.

- Cuadre de inventario, de acuerdo a información proporcionada por la planta.
- Control de agenda de reuniones.
- Elaboración de Actas de reuniones (Juntas General y de Directorio).
- Generación de Actas de Finiquito.
- Atención a usuarios internos y externos.
- Realización de compras programadas por la Gerencia, como suministros de oficina, limpieza, materiales de taller, varias.
- Trámites de la Gerencia y Presidencia.
- Crédito y Cobranza.
- Trámites en Instituciones Públicas (Ministerio de Relaciones Laborales, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Conciliaciones bancarias.
- Emisión de retenciones.
- Registro de ingresos y egresos de la empresa.
- Provisiones.

4.1.3. Departamento Financiero y Contable

La empresa no cuenta con la distribución de funciones de acuerdo a departamentos establecidos sino se delegan varias tareas, las cuales son

desempeñadas por dos personas, quienes se encargan de: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Auxiliar Contable

- Registro de ingresos y egresos de la empresa.
- Emisión de retenciones.
- Elaboración de Anexos transaccionales.
- Declaración de Impuestos.
- Facturación.
- Arqueos de Caja Chica.
- Roles de Pago.
- Conciliaciones bancarias.
- Verificación de saldos bancarios.
- Registros de asientos contables.
- Provisiones.
- Ajustes contables en el sistema.
- Elaboración de nómina.
- Generación de Actas de Finiquito.
- Pago a proveedores, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), servicios básicos, entre otros.
- Trámites de la Gerencia y Presidencia.
- Crédito y Cobranza.

Contador

Labora como ente externo a la empresa, cobra sus honorarios por medio de factura, por ende no consta como empleado en relación de dependencia. Es la persona encargada de: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Revisión de los procesos ejecutados por la asistente administrativa y la auxiliar contable.
- Responsable de la elaboración de balances financieros.
- Presentación de la información contable a los junta de accionistas.
- Realiza la revisión y pago de nómina.
- Elaboración de liquidaciones.
- Registro de la depreciación de activos.
- Elaboración y registro del cuadro de costos.
- Registro de la nómina en el sistema.

4.1.4. Área Comercial

4.1.4.1. Departamento de compras

Este departamento está conformado por dos personas de áreas diferentes, quiénes se encargan de las actividades de compra de acuerdo al siguiente detalle: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Ing. Aníbal Pazmiño

- Análisis de los precios de la fruta dentro del mercado zonal.
- Mantiene reuniones de Directorio con AEXSAV.
- Escoge la mejor opción para el pago de la fruta de acuerdo a su calidad.
- Negociación con los proveedores.
- Control de stock de la fruta disponible para la elaboración del aceite requerido para la venta.
- Revisión del reporte para la calificación de la fruta.

Sr. Ángel Méndez

- Análisis del estado de la fruta.
- Control del peso de la fruta.
- Control de la acidez, impurezas y humedad del aceite.
- Control de stock de la fruta disponible para la elaboración del aceite requerido para la venta.
- Calificación de la fruta.
- Inventario de la fruta, aceite y palmiste.
- Compra de los repuestos para la maquinaria.
- Maneja el reporte de vacaciones, permisos, entrada y salida de los trabajadores en la planta.
- Lleva el registro de la cantidad que lleva el tanquero con aceite rojo, mismo que es pesado para mayor control en tres lugares específicos, báscula de Palmex, báscula de Santo Domingo y báscula donde hacen el descargo del aceite (cliente final).

4.1.4.2. Departamento de inventarios

Este departamento es manejado y controlado por uno de los responsables del área de compras, Sr. Ángel Méndez. La empresa no ha visto la necesidad de una contratación adicional

para la delegación de estas funciones puesto que estas actividades son complementarias. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

4.1.4.3. Departamento de ventas

Esta área es responsabilidad de dos personas, el Presidente y la Gerente de la empresa, quienes desarrollan las siguientes funciones: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Mantienen registros de los pagos y anticipos que solicitan a otras extractoras.
- Tienen relación directa con las entidades bancarias para solicitar préstamos, sobregiros, transferencias, etc.
- Buscan mejores ofertas en cuanto al precio y formas de pago.
- Negociación con otras extractoras para la exportación del aceite.
- Mantiene una relación directa con el área de compras ya que deben contar con el suficiente inventario para cubrir la demanda.

4.1.5. Área Industrial

La Extractora PALMEX S.A., se desarrolla en una extensión total de 3 ha de terreno y se dedica a la extracción del aceite de palma africana desde el año de 1983. La Extractora labora en un turno, en el día trabajan 11 empleados de planta, 2 mecánicos, 4 administrativos, 1 externo (contador), en total la planta cuenta con 18 empleados. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Trabaja mediante procesos de calidad que respetan el medio ambiente, generando rentabilidad para sus accionistas, oportunidades de crecimiento integral para sus trabajadores y también progreso, riqueza y desarrollo para sus proveedores de fruto y para la comunidad de su zona de influencia. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

El área total de construcción es de 840, m² que se distribuyen en:

- Recepción
- Esterilización y Sistema de rieles
- Desfrutamiento
- Extracción y desfibración
- Clarificación

- Caldera y distribución
- Sistema de florentinos

Báscula: La empresa cuenta con una báscula, la cual es utilizada para pesar los tanqueros que llegan con fruta y cuando el aceite sale de la planta, este es un peso promedio y para tener como referencia la cantidad de aceite que se produjo, ya que al aceite lo vuelven a pesar cuando llega a Santo Domingo y al cliente final. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 15

Báscula



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 1

Báscula

INSTALACIÓN	SUPERFICIE
Báscula	33,96 m ²

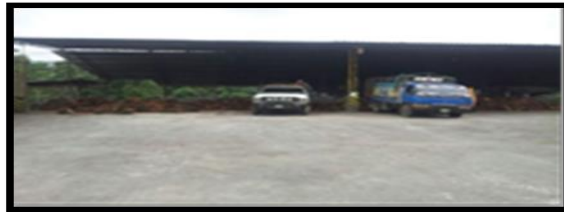
Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Recepción de fruta: Los racimos que llegan a la instalación de la planta son pesados en una báscula de 10,03 x 3,2 m con una capacidad de 30 Ton. Son pesados y según los criterios de la empresa se establece el tipo de control para evaluar la calidad del fruto. Se receiptan alrededor de 4.500 toneladas al año de fruta fresca para el proceso. Los racimos generalmente se descargan en la pista de recibo y mediante un sistema de tolvas se alimentan las vagonetas (transporte de la fruta). Una vez cargadas, éstas se trasladan por medio de rieles a la zona de esterilización. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 16

Recepción de Fruta



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 2

Recepción de Fruta

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Patio de Recepción de fruto	1.511 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Taller mecánico: Hay dos talleres mecánicos para la reparación y mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria de proceso, el mismo que cuenta con los equipos y herramientas básicas para cumplir con el objetivo de cuidar, mantener y reparar cualquier desperfecto con el fin de que la producción no se paralice en tiempos no justificados. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 17

Taller Mecánico



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 3

Taller Mecánico

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Talleres mecánicos	201,31 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Laboratorio: Es donde se controla la calidad del aceite en las diferentes etapas de extracción. El monitoreo de los parámetros indicadores del agua de proceso para la generación de vapor se realiza una vez por mes con la compañía DICHEM proporcionando asesoría técnica para dicho proceso. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 18

Laboratorio



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 4

Laboratorio

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Laboratorio	29,87 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Bodegas: Las bodegas de almacenamiento de repuestos y productos químicos están construidas de material resistente con Sika impermeable.

Los productos químicos están organizados en bodega con cubetas impermeables. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 19

Bodega



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 5

Bodega

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Bodega	97,02 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Almacenamiento de Diésel: Existe una sección para los tanques de almacenamiento de combustible, estos tanques tienen un cubeto de contención impermeable de hormigón, conforme lo exige la Ley de Hidrocarburos y al RAOH 1215. El consumo de combustible (diésel) al

año es de 480 galones, el cual se consume en la palita cargadora CASE, para recoger la fruta. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 20

Tanques de Almacenamiento de Diésel



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 6

Tanques de Almacenamiento de Diésel

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Almacenamiento de Diésel	17,98 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Los Generadores: Funcionan como planta propia generadora de luz, en el caso de que se vaya la energía eléctrica. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 21**Generador**

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 7**Generador**

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Área de Generación	58,68 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Los Florentinos: Sirven para remover, en lo posible, materiales sedimentables, tales como arena y trozos de fruta, para evitar el desgaste de tuberías y bombas. Sirven también para recuperar aceite que puede retornarse al proceso. Permiten que el aceite (menos denso que el agua) se ubique en la parte superior de los tanques, lo que facilita a su recuperación por medio de rebose en canaletas o tubos recolectores que lo llevan a un tanque de bombeo para ser retornado al proceso. En estos

tanques también se presenta la sedimentación de sólidos pesados, por lo cual es necesaria la evacuación y limpieza de lodos periódicamente. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 22

Florentinos



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 8

Florentinos

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Florentinos	72,00 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Esterilización: La esterilización se realiza en dos autoclaves cilíndricos horizontales de un tamaño de 12 metros de largo por 1,3 metros de diámetro y de capacidad de 3.6 toneladas cada uno, donde por medio de

vapor de agua saturada a presiones relativamente bajas, durante 70 minutos, aumentando y disminuyendo la presión se cocina la fruta en picos, para acelerar el ablandamiento de la unión de los frutos, lo cual facilita la separación, la extracción del aceite y el desprendimiento de la almendra. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Así como las autoclaves disponen de líneas de entrada de vapor, también tienen los dispositivos de salida para los condensados. Éstos son los primeros efluentes o desechos que contienen materia orgánica, aceite, impurezas de diferentes formas y son conducidos por canales a los tanques florentinos, donde se hace una recuperación significativa del aceite en forma automática. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 23

Esterilizadores



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 9**Esterilizadores**

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Esterilizadores	546 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Desfrutamiento: Este proceso se realiza en el tambor cilíndrico de 1,40 metros de diámetro y una longitud de 64,45 metros que gira a 23 revoluciones por minuto, es utilizado para separar, mediante un proceso mecánico, el fruto de la tusa o raquis. El fruto es transportado mediante un tornillo sin-fin o elevadores a los digestores. Las tusas o raquis son conducidos por medio de carretillas sitio de almacenamiento temporal hasta disponerlas en los cultivos. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

El equipo está constituido básicamente por un cilindro con una serie de barrotes colocados longitudinalmente y constituidos por perfiles del tipo de ángulos inversos puestas radialmente. Los barrotes se encuentran separados suficientemente para permitir el paso de los frutos sueltos y no de las tusas. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 24**Desfrutamiento**

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 10**Desfrutamiento**

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Desfrutamiento	48,2 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Digestión: Los digestores son comúnmente recipientes cilíndricos con un eje rotatorio central, al cual se encuentran montados algunos pares de brazos agitadores que ocasionan la maceración de los frutos. La Planta Extractora “PALMEX S.A.” dispone de dos digestores cada uno con capacidad de 3 toneladas, donde los frutos son macerados hasta formar una masa homogénea blanda para extraer el aceite mediante prensas que separan la torta (compuesto de fibra, cuesco y nueces) y el aceite crudo. El compuesto aceitoso pasa por bombeo al proceso de decantación y

clarificación. La torta o parte sólida pasa a desfibración para separar las nueces que van a la venta. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

La fibra se usa como combustible de las calderas que generan el vapor de agua que necesita la planta. Los frutos dentro del equipo digestor trabajan a una temperatura de alrededor de 90 a 95°C, con el fin de disminuir la viscosidad del líquido aceitoso y facilitar su evacuación durante el prensado. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Regla general: Todo digestor debe trabajar lleno y gira a 25 RPM para cumplir con el tiempo de digestión correcta. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 25

Digestor



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 11**Digestor**

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Digestión	49 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Prensado: Con la etapa de prensado se busca extraer la fracción líquida de la masa de frutos que sale del digestor y que está compuesta por aceite de pulpa de palma, por agua y por una cierta cantidad de sólidos que quedan en suspensión en el agua. La masa desaceitada (torta) la cual está compuesta por fibra y nueces, pasa al proceso de desfibración. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Este proceso se efectúa en prensas de tornillos sinfín continuas, las cuales están compuestas por una canasta perforada, 15.000 perforaciones horizontales de forma cilíndrica doble y por dos tornillos del tipo de sinfín.

La Planta Extractora Palmex S.A. posee dos prensas: una de marca TECNI-INTEGRA 8 ton/h de capacidad y una de origen HOLANDES de 4 ton/h de capacidad. Los frutos digeridos son prensados dentro de la canasta por acción de dos tornillos sinfín de paso variable, girando 11 RPM, paralelamente en sentido contrario. La contrapresión la ejerce cada tornillo, el uno contra el otro mutuamente y que trabajan además

contra unas piezas cónicas colocadas en los extremos de la canasta, la operación es con un sistema hidráulico para entrada y salida de los conos, dependiendo la caja de prensado. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 26

Prensas



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 12

Prensas

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Prensado	49 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Clarificación: Es el proceso mediante el cual se purifica o separa el 90% del aceite de la mezcla líquida aceite, agua, lodos, extraída de las prensas por diferencia de densidades, En la Planta extractora este proceso se realiza primero en un tanque de forma rectangular llamado Pre que tiene una capacidad de 15 m³ , en este se recupera el 93 % del aceite proveniente del licor de prensa, el lodo (crudo) que no separo el aceite es bombeado a un tanque estático de 46 m³ de capacidad llamado clarificador continuo, con un tiempo de residencia de cuatro horas para pasar a la clarificación estática donde se recupera el 7 % y tracción restante. En la clarificación estática se trabaja con tiempo de resistencia. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Dilución y aplicando la ley del stock: La velocidad de las partículas con una capa de aceite de 40 cm. Ayuda a succionar el aceite que esta con lodos en suspensión. Hay un desbalance cuando se procesa fruta verde, que tiene pectina, es similar a la clara de huevo que se une con los lodos ligeros y no deja subir el aceite. La pectina se diluye a 600°C. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 27**Clarificador**

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 13**Clarificador**

<i>INSTALACIÓN</i>	<i>SUPERFICIE</i>
Clarificadores	209 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Secado: El aceite que sale de clarificación, pasa a secado para disminuir la humedad e impurezas, por sedimentación y calentamiento en 4 tanques cilíndricos de 4 m³ de capacidad a 95 °C, para luego complementar el secado y en un secador laminar sistema atmosférico entre 95 y 100°C. Con serpentines de vapor indirecto o aire caliente pasando por un intercambiador de calor. Impurezas por decantación: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Norma - Humedad	0.1
Norma - Impurezas	0.001

Gráfico No. 28**Secado**

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

Tabla No. 14**Secado**

INSTALACIÓN	SUPERFICIE
Secador	15 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

Almacenamiento: Una vez realizados los controles de calidad en el laboratorio, el aceite es llevado a los tanques de almacenamiento para ser despachado a las industrias procesadoras. Acidez: 2,5 %; Dobi: 3.5. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Los Tanques de almacenamiento del aceite rojo de palma africana, están contruidos de planchas metálicas A-36, los mismos que no cuentan con un cubeto para contención de aceite en caso de un derrame. Capacidad de almacenaje: 300 toneladas de aceite rojo de palma. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 29

Almacenamiento



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 15

Almacenamiento

INSTALACIÓN	SUPERFICIE
Tanque de almacenamiento	295 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Desludado: Las aguas lodosas de clarificación pasan a las lagunas de desaceitado para continuar con el sistema de tratamiento como aguas residuales. Los lodos del clarificador pasan al tanque receptor de aguas lodosas a través de un tamiz vibrante que posee una malla en acero inoxidable de 40 mesh con la finalidad de retener las partículas más gruesas, las mismas que ocasionarían que las boquillas de las centrifugas deslodadoras se tapen con regularidad, lo importante en éste sistema es retener el aceite manejando la dilución y la temperatura. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 30

Desludado



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 16

Desludado

INSTALACIÓN	SUPERFICIE
Desludación	435 m ²

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Desfibración: La torta compuesta por fibra y nueces, que salen del sistema de prensado, son conducidos mediante sinfines para la separación. La separación es un proceso neumático, donde se utiliza una columna vertical a través de la cual pasa un flujo de aire ascendente a un ciclón de fibra a una velocidad determinada que toda la fibra sube y las nueces caen al fondo de la columna de separación. Por diferencia de peso o densidad, las nueces son depositadas en el piso para ser vendidas a las empresas que procesan palmiste. La fibra recogida sirve como combustible de las calderas por su poder calorífico que es 2.700 Kcal por cada kilo de fibra y como abono natural en las plantaciones de diferentes cultivos. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Gráfico No. 31

Desfibración



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 17**Desfibración**

INSTALACIÓN	SUPERFICIE
Desfibración	45 m ²

Fuente: **Palmex S.A.**Elaborado por: **Alejandra Vásconez Valdiviezo****Tabla No. 18****Procesos Desarrollados en la Cadena de Producción**

PROCESO	PRODUCTO GENERADO	CANTIDAD/	RESIDUOS/ EMISIONES
		MEDIA ANUAL	
1.- Recepción de fruto fresco de palma africana	Racimos de palma africana	5.400 Ton.	No
2.- Esterilización	Fruto esterilizado	5.400 Ton.	Condensados de esterilización Vapor de agua
3.- Desfrutamiento	Fruto suelto esterilizado	1.134 Ton.	Tusa o raquis
4.- Digestión y Prensado	Aceite crudo	1.107 Ton.	Torta de fibra (nueces y fibras)
5.- Desfibración	Nuez	648 Ton.	Fibras
6.- Clarificación	Aceite rojo de palma	1.47 Ton.	Aguas lodosas
7.- Generación de vapor	Vapor	3.140 Kg vapor/hora	Gases de combustión Ceniza

Fuente: **Palmex S.A.**Elaborado por: **Alejandra Vásconez Valdiviezo**

4.2. EVALUACIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS PRELIMINAR

Con respecto al análisis detallado de cada una de las actividades que realiza la empresa Palmex S.A. tanto en la planta donde se procesa la fruta como en el área administrativa, podemos concluir lo siguiente:

En el área administrativa notablemente se puede observar que no están definidas las actividades acorde al puesto que desempeña cada auxiliar, nótese que la mayoría de las responsabilidades son de acuerdo a la contratación específica que se realizó pero en realidad todo se desempeña conforme a la disponibilidad de cada una, mas no por la asignación correcta de las tareas. Es preciso elaborar un manual en donde se detalle que funciones realizará la asistente administrativa y cuáles la auxiliar contable para que administren mejor el tiempo y los recursos, puedan explotar su potencial, desarrollarse mejor como profesional, en el campo que están encaminando su carrera. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Para ello es fundamental que la empresa cuente con planes de desarrollo, aunque es una empresa pequeña, debe tener un plan de acción para el crecimiento de su personal, para que las motive e incentive en lo que están haciendo dentro de la empresa, incrementando así su productividad y eficiencia. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

La programación de capacitaciones o cursos es uno de los puntos críticos que se deben considerar para no tener tanta rotación de personal y no se pierdan los procesos establecidos y la continuidad en las actividades. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En cuanto al contador, es una persona con una larga experiencia en la rama de contabilidad pero también es necesario que mantenga sus conocimientos actualizados de acuerdo a los cambios que se vayan generando. Es importante que se invierta también este talento humano externo ya que es el responsable de la información financiera-contable y quién se encarga de afrontar ante las autoridades tributarias. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Dentro del área comercial, se encuentra el departamento de compras conformado por el Ing. Pazmiño y el Sr. Méndez, quienes también están a cargo del departamento de inventarios y ventas, estas dos personas son quienes mantienen la responsabilidad de las actividades de esta área. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

La gerencia no vio la necesidad de la contratación de una persona adicional para el desempeño de estas funciones porque los encargados de compras pueden llevar un control del inventario. En teoría esta no es una buena práctica ya que para cada actividad debe haber un delegado, no solo para que afronte la responsabilidad de su buen o mal desempeño sino para que lleve una correcta administración de sus actividades, simplifique sus procesos y mejore los resultados; pero por ser una

empresa pequeña es considerable que estas dos personas abarquen estas dos áreas ya que no hay tanta cantidad de trabajo como en una empresa de mayor volumen. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Esta área no cuenta con una política establecida para proveedores ni para inventarios, lo cual genera que las actividades se den de acuerdo a lo sucedido en el día a día, tomando decisiones en el momento y no en base a un reglamento o norma ya establecida. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

El departamento de ventas es responsabilidad de dos personas Ing. Pazmiño y Lcda. Pazmiño, quienes manejan la parte administrativa en la oficina y mantienen contacto directo con los clientes. Esta área tampoco cuenta con una política, se manejan de acuerdo al histórico con cada uno. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Una de las ventajas que tiene la empresa es la buena relación con los clientes ya que cuentan con su fidelidad, pero siempre es importante mantenerlos satisfechos con ciertas promociones o descuentos. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

La empresa no dispone de un departamento de marketing o una persona encargada de ello, esta es una debilidad que debe ser corregida ya que un producto sin publicidad no podrá crecer en sus ventas, necesita de promoción para tener la

apertura en nuevas plazas y continuar creciendo para el buen desarrollo de la compañía. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En cuanto al área industrial se tienen establecidos los procesos, desde la recepción de la fruta hasta la obtención del aceite y palmiste, pero no cuentan con un manual establecido de cómo proceder o actuar ante cualquier imprevisto sucedido. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

El personal de planta con el que cuenta la empresa no está lo suficientemente capacitado, ellos han adquiridos los conocimientos de acuerdo a la experiencia de trabajadores antiguos y de los que han salido de la empresa, mas no por una capacitación recibida de algún experto en la manipulación de este tipo de maquinarias. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Es necesario que se realicen charlas de seguridad industrial, señalando la ropa y accesorios adecuados para desempeñar sus actividades, ya que por ser una empresa con alto grado de riesgo laboral es importante prevenir accidentes. Así mismo, en la planta no se encontró la señalización adecuada que por normativa debe cumplir una industria. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Con esta evaluación realizada, en el siguiente capítulo se procederá a elaborar un modelo de control interno para la empresa extractora de palma PALMEX S.A. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

CAPITULO V

5. MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA EXTRACTORA DE PALMA PALMEX S.A.

5.1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, tanto en países desarrollados como en los que se encuentran vías de desarrollo, el control interno se ha convertido en uno de los pilares más importantes dentro de las organizaciones empresariales ya que nos garantiza observar con más claridad y detalle la eficiencia y eficacia de las operaciones, dándonos la confiabilidad de los registros contables y el buen cumplimiento de las normas y políticas establecidas dentro de la organización. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

Existe preocupación por todas las entidades en desarrollar un buen manejo de las operaciones y registros contables ya que se ha podido ver gran cantidad de empresas grandes, medianas y pequeñas que de la noche a la mañana ya no lo eran, por distintas razones: quiebra, reestructuración o declaradas como insolventes. Frente a esta situación se han visto en la necesidad de implementar

mayor control en sus operaciones tanto administrativas como contables. El establecer políticas para los procedimientos, crear planes de acción, definir estrategias, tomar decisiones correctas para dirigir adecuadamente a la empresa al logro de sus objetivos, al aprovechamiento eficiente de los recursos; humanos y económicos y lograr un fuerte posicionamiento dentro del mercado a partir del control es responsabilidad directa de la Gerencia, junto con el apoyo de todo el personal involucrado en los procesos. (Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno, 1997).

La propuesta de implementación del modelo control interno para la empresa PALMEX S.A. ayudará a fortalecer sus procesos internos, registros contables y sus operaciones. Partiendo desde la perspectiva de la realización de un cambio empresarial, tomando como referencia sus debilidades para transformarlas en puntos fuertes y claves para el crecimiento de la extractora, mejorando su rentabilidad y posicionamiento en el sector industrial.

5.2. OBJETIVO GENERAL DEL MODELO

Implementar un modelo de Control Interno para la extractora de palma PALMEX S.A, con el objeto de mejorar su rentabilidad.

5.3. DESARROLLO DEL MODELO DE CONTROL INTERNO

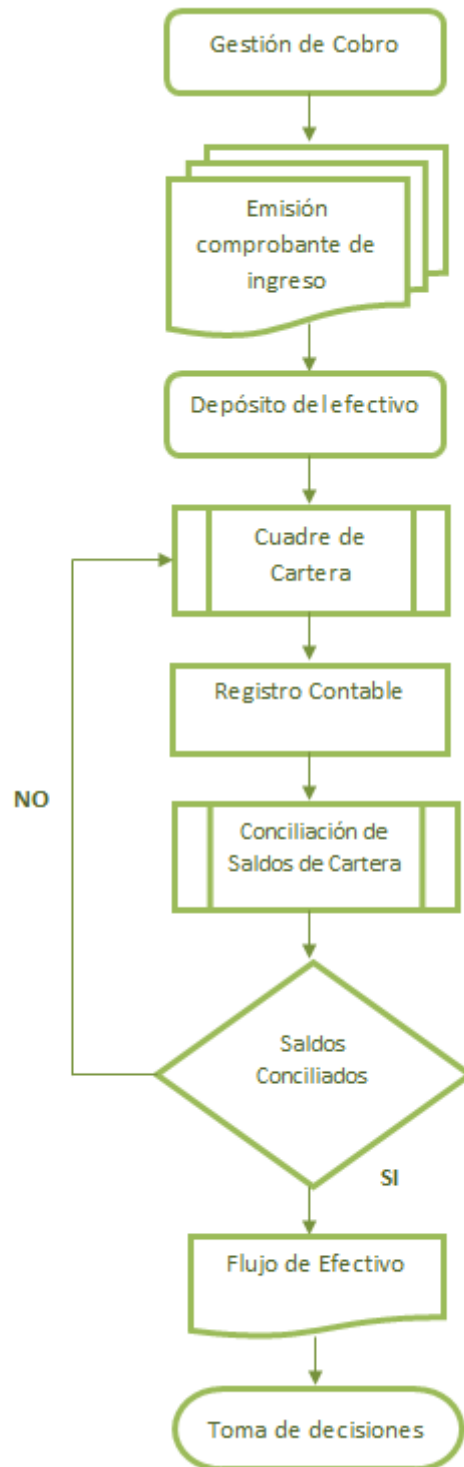
El desarrollo de un modelo de control interno para la empresa PALMEX S.A., tiene como finalidad establecer una estructura organizacional, en donde se reflejen los objetivos que cada uno de los colaboradores de la empresa debe cumplir y tener presente en el desarrollo de sus actividades diarias, definiendo los responsables directamente involucrados en los procesos. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

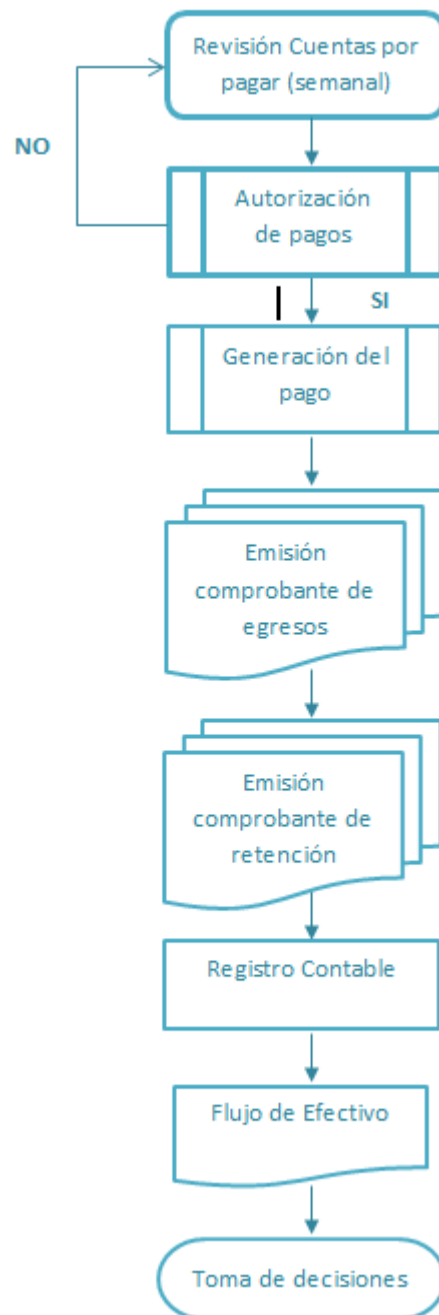
5.3.1. Control Interno Contable

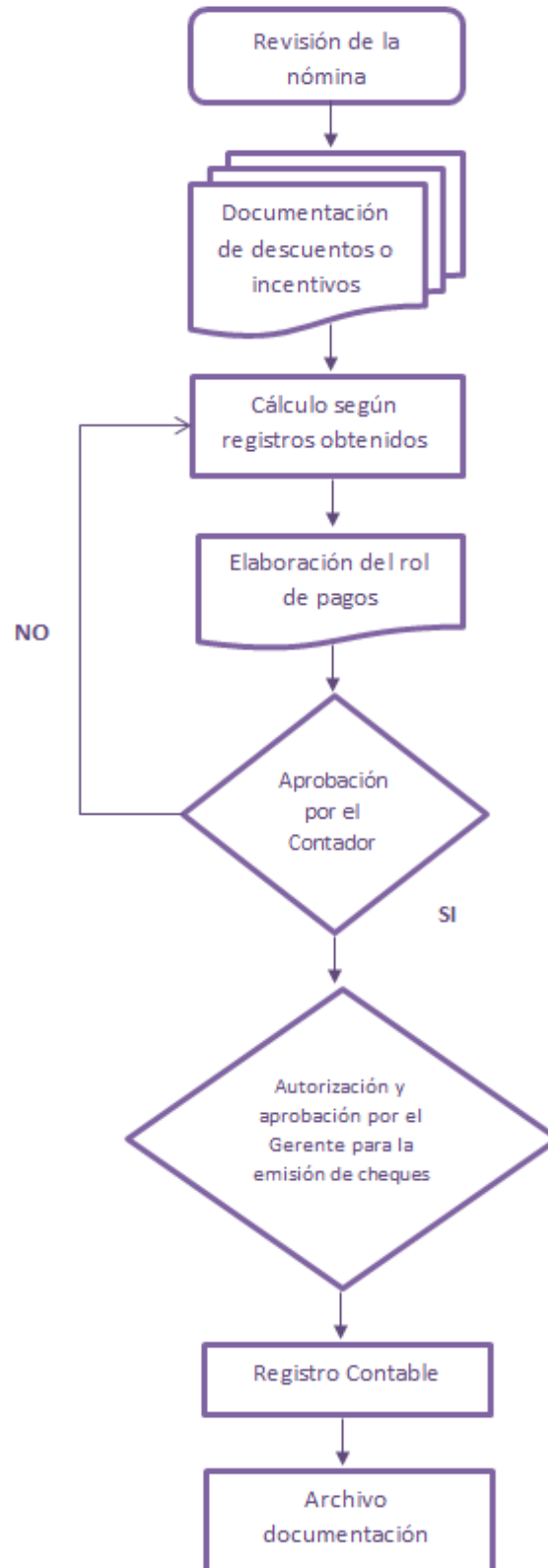
5.3.1.1. Proceso de Flujo de Operaciones y Contabilización

Flujo de Compras



Flujo de Tesorería – Ingresos

Flujo de Tesorería – Egresos

Flujo de Nómina

Flujo de Elaboración de Conciliaciones Bancarias

5.3.1.2. Ciclo Contable

Los sistemas contables varían de acuerdo al tipo de empresa, ya sea por su naturaleza, operación, tamaño, volumen de datos manejados o por la información que éstas generen. Las operaciones realizadas durante un ciclo económico, son básicamente las mismas y forman un determinado ciclo que se repite durante toda su vida. Para poder llegar a una definición del ciclo contable, primero se debe definir las palabras que conforman esta frase: (Cepeda, 2000).

- **Ciclo:** Es una serie de sucesos, cambios o fluctuaciones que se repiten o que pueden terminar y volver a suceder de nuevo. (Cepeda, 2000).
- **Contabilidad:** Registro oportuno de todas las operaciones realizadas por una empresa, de tal manera que estas transacciones reflejen el estado actual de la compañía, pública o privada. (Cepeda, 2000).

Por lo tanto el ciclo contable es el conjunto de fases de la contabilidad que se repiten en cada período contable a lo largo de la vida de una empresa. Cabe recalcar que este ciclo se involucra desde el registro inicial de las transacciones hasta los estados financieros finales, incluyendo ajustes de transacciones

implícitas. Este ciclo contiene varias etapas o fases que se detallan a continuación: (Cepeda, 2000).

Documento fuente es un término utilizado en contabilidad, auditoría y contabilidad financiera, el cuál es el justificante propio que da origen a un asiento contable, tienen la función de comprobar razonablemente la realidad de dicha transacción. Éstos se dividen en dos tipos; Documentos Justificativos: son todas las disposiciones y documentos legales que determinan las obligaciones y derechos de la entidad para evidenciar que se cumplió con las normativas aplicables; Documentos Comprobatorios: son documentos originales que generan y amparan los registros contables de la entidad. Uno de estos documentos fuente puede ser: (Cepeda, 2000).

- Factura
- Nota de Crédito
- Nota de Débito
- Recibos
- Recibos de Caja
- Recibos de Gastos
- Pagaré
- Cheques
- Nóminas

Ejemplo: Hoy 20 de Abril del 2015, nos han emitido una factura por concepto de compra de una maquinaria pesada para el proceso de extracción del aceite rojo, tanque de almacenamiento de diésel, para lo cual se emitió el cheque #102 a pagarse el 10 de Mayo del 2015.

Gráfico No. 32

Factura

CANT.	DETALLE	V. UNIT.	V. TOTAL
2	Mantales para soldar	4,25	8,50
1	Weg Mechuelos 716 H/S		11,20
3	Linda Pimparuh con 10* Bellota	3,00	9,00
50	Pernos cilindricos de doble rosca para	0,40	20,00
SUB TOTAL 19%			48,70
SUB TOTAL 9%			
DESCUENTO			
SUB TOTAL			5,84
IVA 12.5%			
VALOR TOTAL			54,54

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

La Factura como comprobante de una compra va a reflejar el registro de la adquisición de un bien o servicio, en nuestro caso la compra de la maquinaria, con todos los requisitos que ésta debe contener para la aprobación del documento.

Gráfico No. 33**Cheque**

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

El cheque representa el desembolso de dinero que la empresa está realizando por la compra de la maquinaria pesada, el cual se debe registrar en la contabilidad para reflejar un gasto por adquisición de un activo fijo para la compañía, que debe ser igual al valor de la factura y posterior a realizarse la conciliación bancaria para evidenciar el egreso.

El Proceso de Registro Contable consiste en registrar contablemente las operaciones financieras de manera ordenada y secuencial. (Cepeda, 2000).

Libro Diario: Aquí se ve evidenciado el registro de la compra de la maquinaria pesada al igual que el desembolso de bancos a través de la emisión de un cheque. De esta manera se deben

reflejar todos los movimientos que genere la compañía, registrarlos en tiempo real cuando ocurran. (Cepeda, 2000).

Gráfico No. 34

Libro Diario

Empresa PALMEX S.A. Libro Diario del 01.01.2015 al 31.12.2015						
FECHA	DETALLE	REF.	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
20/04/2015	_____ 1 _____ Maquinaria	xxx	xxx	xxx	10.000,00	
	IVA en compras	xxx	xxx	xxx	1.200,00	
	Bancos	xxx	xxx	xxx		11.000,00
	Retención en la fuente por pagar	xxx	xxx	xxx		100,00
	v/r Compra de maquinaria con cheque #102					

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Mayorización: Es un procedimiento de traslado de un valor del libro diario hacia la cuenta contable o mayor, considerando la ubicación del debe y haber. (Cepeda, 2000).

Gráfico No. 35

Mayorización

Maquinaria		IVA por Cobrar	
10.000,00		1.200,00	
10.000,00		1.200,00	
Bancos		Retención en la Fuente por pagar	
	11.100,00		100,00
	11.100,00		100,00

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Balance de Comprobación: El objeto de este Balance es que los saldos deudores y acreedores se equiparen, se efectúa mensualmente, comprueba si las transacciones entre cuentas contables de un período han sido correctamente registradas en el libro diario y las mayorizaciones. Para PALMEX S.A. es importante que se elabore este Balance de Comprobación ya que de aquí se determinará si se están contabilizando de manera correcta las transacciones ejecutadas diariamente por los diferentes responsables de la manipulación en el sistema. (Cepeda, 2000).

Gráfico No. 36

Balance de Comprobación

Empresa PALMEX S.A. Balance de Comprobación Al 31.05.2015					
CÓDIGO	CUENTAS	SUMAS		SALDOS	
		DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR
1.1.1	Caja	1.850,00	1.500,00	350,00	
1.1.2	Bancos	14.100,00	12.700,00	1.400,00	
1.1.3	Cuentas por cobrar	21.500,00	1.500,00	20.000,00	
1.1.4	Documentos por cobrar	25.700,00		25.700,00	
1.1.5	Iva por Cobrar	1.200,00		1.200,00	
1.1.6	Edificio	86.250,00		86.250,00	
1.1.7	Maquinaria	10.000,00		10.000,00	
1.1.8	Muebles y Enseres	19.000,00		19.000,00	
1.1.9	Vehículos	15.600,00		15.600,00	
2.1.1	Cuentas por pagar	600,00	15.800,00		15.200,00
2.1.2	Retención en la Fuente renta por pagar		100,00		100,00
2.1.3	Documentos por pagar		20.300,00		20.300,00
2.1.4	Hipotecas por pagar		23.900,00		23.900,00
3.1.1	Capital Social		120.000,00		120.000,00
		195.800,00	195.800,00	179.500,00	179.500,00


Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Operaciones de ajustes: Son registros previos a la presentación del Balance General, los cuáles se hacen una vez que se cierra el ejercicio contable y tienen por objeto precisar el saldo de las cuentas. Cabe señalar que no hay regla que fije el número de ajustes, por lo que se pueden hacer tantos como sean necesarios para que cada una de las cuentas en movimiento arroje al terminar el ejercicio el saldo que realmente corresponde. (Cepeda, 2000).

Gráfico No. 37

Libro Diario Ajustado

Empresa PALMEX S.A. Libro Diario Ajustado del 01.01.2015 al 31.12.2015 						
FECHA	DETALLE	REF.	CÓDIGO	PARCIAL	DEBE	HABER
31/12/2015	_____ 1a _____ Gasto Provisión Prov.Ctas Incobrables v/r Ajuste cuentas incobrables 1%	xxx xxx	5.1.1 1.1.4	xxx xxx	200,00	200,00
31/12/2015	_____ 2a _____ Retención en la Fuente renta por pagar Bancos v/r Ajuste retención	xxx xxx	2.1.2 1.1.7	xxx xxx	100,00	100,00
31/12/2015	_____ 3a _____ Gasto Depreciación Dep.Acum. AF v/r Ajuste Depreciación Acumulada	xxx xxx	5.1.2 1.1.12	xxx xxx	861,04	861,04

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásconez Valdiviezo

Gráfico No. 38**Mayorización Ajustada**

Gasto Provisión		Prov.Ctas Incobrables	
200,00			200,00
<hr/>		<hr/>	
200,00			200,00
Retención en la Fuente renta por pagar		Bancos	
100,00	100,00		100,00
<hr/>		<hr/>	
100,00	100,00		100,00
Gasto Depreciación		Dep.Acum. AF	
861,04			861,04
<hr/>		<hr/>	
861,04			861,04

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Gráfico No. 39**Balance de Comprobación Ajustado**


Empresa PALMEX S.A. Balance de Comprobación Ajustado Al 31.12.2015			
CÓDIGO	CUENTAS	SALDOS	
		DEUDOR	ACREEDOR
1.1.1	Caja	350,00	
1.1.2	Bancos	1.400,00	100,00
1.1.3	Cuentas por cobrar	20.000,00	
1.1.4	Provisión cuentas incobrables		200,00
1.1.5	Documentos por cobrar	25.700,00	
1.1.6	Iva por Cobrar	1.200,00	
1.1.7	Edificio	86.250,00	
1.1.8	Maquinaria	10.000,00	
1.1.9	Muebles y Enseres	19.000,00	
1.1.10	Vehículos	15.600,00	
1.1.11	Dep.Acum. AF		861,04
2.1.1	Cuentas por pagar		15.200,00
2.1.2	Retención en la Fuente renta por Pagar	100,00	100,00
2.1.3	Documentos por pagar		20.300,00
2.1.4	Hipotecas por pagar		23.900,00
3.1.1	Capital Social		120.000,00
5.1.1	Gasto Provisión	200,00	
5.1.2	Gasto Depreciación	861,04	
		180.661,04	180.661,04

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Estado de Situación Financiera: Es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones que se han efectuado en el pasado. Nos muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos con los que cuenta la empresa para las futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos y que aparecen bajo el nombre de pasivos y capital contable. Muestra la situación financiera de una empresa, los recursos con que cuenta (activos), las obligaciones que tiene (pasivos) y la situación de los accionistas (Patrimonio). Señala las inversiones hechas en el proyecto y las fuentes de donde provienen estas. (Cepeda, 2000).

Gráfico No. 40**Estado de Situación Financiera**

Empresa PALMEX S.A.		
Estado de Situación Financiera		
del 01.01.2015 al 31.12.2015		
ACTIVOS		178.338,96
Corrientes		48.350,00
Caja	350,00	
Bancos	1.300,00	
IVA por cobrar	1.200,00	
Cuentas por cobrar	20.000,00	
Provisión cuentas incobrables	(200,00)	
Documentos por cobrar	25.700,00	
Propiedad Planta y Equipo		129.988,96
Edificio	86.250,00	
Maquinaria	10.000,00	
Muebles y Enseres	19.000,00	
Vehículos	15.600,00	
De depreciación acumulada Activo Fijo	(861,04)	
PASIVOS		59.400,00
Corriente		35.500,00
Cuentas por pagar	15.200,00	
Documentos por pagar	20.300,00	
No Corriente		23.900,00
Hipotecas por pagar	23.900,00	
PATRIMONIO		118.938,96
Capital Social	120.000,00	
Utilidad/Pérdida del Ejercicio	(1.061,04)	
Total P + P		178.338,96

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

5.3.1.3. Estados Financieros

Los Estados Financieros son informes sobre la situación económica y financiera de una empresa y de los cambios producidos en un periodo determinado. Esta información deberá ser de utilidad para la toma de decisiones por parte de la

gerencia. En PALMEX S.A., la coordinación y cierre contable de la compañía estará a cargo del Contador General, quien presentará los reportes finales a la gerencia, accionistas, entes reguladores, propietarios, inversionistas, prestamistas, proveedores, clientes y otros tipos de interesados. (Romero, 2012).

La información financiera debe estar elaborada en base a normas contables, legales y de información financiera para que puedan garantizar la eficacia en su utilización. Se deberán cumplir cuatro principales características cualitativas que son:

- **Comprensibilidad:** la información que se presente debe ser clara y entendible para las personas que tengan acceso a la misma o por otro lado también pueden presentarse notas explicativas para brindar mayor detalle de la información. (Romero, 2012).
- **Relevancia:** la información debe ser útil para todos los destinatarios de la misma ya que la misma influenciará en la toma de decisiones. (Romero, 2012).
- **Fiabilidad:** la información financiera debe presentar una imagen fiel de lo que pretende representar, esto garantizará la utilidad de la misma, de que está libre de error material o de prejuicio. (Romero, 2012).

- Comparabilidad: la información debe ser fácilmente comparable entre empresas y/o entre periodos con el fin de identificar niveles de desempeño y las tendencias financieras. (Romero, 2012).

El conjunto general de estados financieros está conformado por: Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados Integral, Estado de Flujo de Efectivo y Notas Explicativas. La coordinación de los plazos de entrega de los estos Estados Financieros es de vital importancia en la empresa ya que de esta información dependen procesos importantes que permiten cumplir obligaciones empresariales, tributarias y legislativas. Por otro lado también constituyen la herramienta principal para el análisis y toma de decisiones por parte de la gerencia. (Romero, 2012).

A continuación se presentan los Estados Financieros que actualmente posee la empresa PALMEX S.A.

Tabla No. 19

PALMEX S.A.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	2014	2013
ACTIVOS	962.637	314.935
CORRIENTES	60.550	73.990
Efectivo	869	62
Exigible	55.295	62.287
Realizable	4.386	11.641
NO CORRIENTE	902.087	240.945
No Depreciables	408.519	34.899
PP&E Depreciables	620.296	301.853
(-) Dep. Acum. PP&E	(235.125)	(205.204)
Inversiones	87.728	88.728
Otros Activos	20.669	20.669
PASIVOS	230.710	232.395
CORRIENTES	107.313	204.800
Proveedores	32.596	68.379
Cuentas y Doc. Por Pagar	27.795	7.218
Impuestos por Pagar	1.390	1.844
Beneficios Sociales por Pagar	32.885	27.492
Otros Pasivos Corrientes	12.647	99.867
NO CORRIENTE	123.397	27.595
Jubilación Patronal y Desahucio	123.397	27.595
PATRIMONIO	731.927	82.540
Capital Social	40.879	28.000
Reservas	15.621	15.621
Aporte Futuras Capitalizaciones	689.330	124.094
Utilidad Acum. Ejer Anterior	14.026	45.997
Utilidad/Pérdida del Ejercicio	(27.929)	(131.172)
PASIVO+PATRIMONIO	962.637	314.935

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 20

PALMEX S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

	2.014	2.013
	985	
Ventas	655,324,873.1	760
	645.495	668.296
(-) Costo de Producción	(599.063)	(668.161)
Materia Prima	(490.812)	(554.142)
Mano de Obra	(34.537)	(35.919)
Costos Indirectos de Fab.	(73.714)	(78.100)
(=) UTILIDAD BRUTA	46.432	135
Gastos Operacionales	(79.398)	(138.793)
Administrativos	(71.180)	(133.749)
Financieros	(8.218)	(5.044)
Otros Ingresos	5.037	7.486
Ingresos No Operacionales	5.037	7.486
(=) UTILIDAD/PÉRDIDA CONTABLE	(27.929)	(131.172)

Fuente: Palmex S.A.

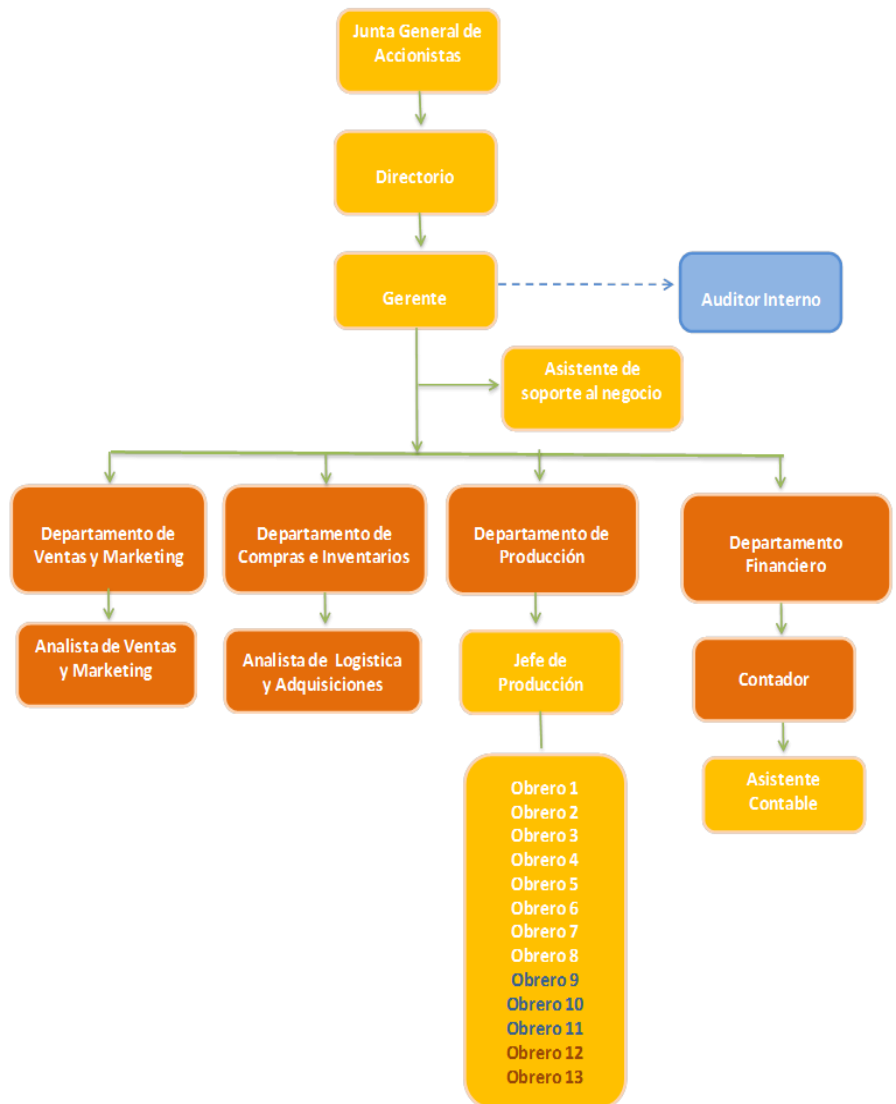
Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

5.3.2. Control Interno Administrativo

5.3.2.1. Elaboración del Organigrama Estructural y Funcional

Gráfico No. 41

Organigrama Estructural y Funcional



Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

5.3.2.2. Descripción de Funciones y Responsabilidades

Junta General de Accionistas: Formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano Supremo de la Compañía. La administración de la misma corresponde al Directorio, Presidente y al Gerente. La Junta General de Accionistas es la autoridad de gobierno máxima de la Compañía y tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue conveniente en defensa de la compañía. Sus resoluciones obligarán a todos los accionistas aun cuando no hubieran concurrido a ella salvo el derecho de oposición en los términos que la ley provee. Son atribuciones de la Junta General a más de las determinadas en la Ley, las siguientes:

- Nombrar y remover a los miembros del Directorio de la Compañía, y Comisarios. A cada vocal principal elegido corresponderá un suplente que reemplazará a su principal.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o Directores y los Comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. No podrá aprobarse ni el

balance ni las cuentas si no hubiesen sido precedidos por el informe de los comisarios.

- Disponer sobre el destino de los fondos sociales constituyendo reservas, amortizaciones, reparto de utilidades etc.
- Acordar cualquier aumento, reducción o reintegro del capital social.
- Aumentar o restringir el plazo de duración de la Compañía, con sujeción a lo determinado en la Ley de Compañías y en el presente Estatuto.
- Reformar el Estatuto conforme a la Ley de Compañías.
- Nombrar y remover a los Comisarios.
- Fijar los honorarios de los Vocales del Directorio, del Presidente y Comisarios.
- Autorizar la compra venta o hipoteca de bienes raíces.
- Decidir sobre la liquidación de la compañía.
- Señalar cupos de gastos no presupuestados que podrá hacer el Directorio.
- Las demás que le concede la Ley de Compañías.

Directorio: está integrado por tres vocales, durarán dos años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegidos indefinidamente. Para constituir quórum en el directorio se

requerirá la presencia de un mínimo de dos vocales. Las decisiones se tomarán por mayoría, pero cuando concurren solamente dos Directores, se necesitará la conformidad de los dos concurrentes. El Gerente actuará como Secretario en el Directorio. Son atribuciones y deberes del directorio las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Junta General.
- Vigilar las operaciones de la Compañía y las actuaciones del Gerente.
- Nombrar y remover al Presidente del directorio y al Gerente de la Compañía.
- Autorizar empréstitos y gastos de operación o inversión no presupuestados y que no excedan de la cuantía que determine la Junta General de Accionistas.
- Sesionar en forma ordinaria por lo menos una vez al mes y en forma extraordinaria cuantas veces fuera necesario al movimiento y fines de la compañía.
- Informar anualmente a la Junta General por medio de su Presidente o de quien haga sus veces sobre el cumplimiento de las disposiciones constantes en la Ley de Compañías o en el Estatuto.
- Conocer y aprobar los planes de trabajo y acción preparados por el Gerente.

- Formular y aprobar los reglamentos para la aplicación del Estatuto.
- Fijar las cauciones de los funcionarios administrativos que a juicio de la Junta General de Accionistas deban rendirlas previo al ejercicio de su cargo.
- Aprobar los presupuestos anuales de inversión y/u operación de la empresa y reformarlos en casos necesarios.

Presidente: será nombrado por el directorio de la Compañía, durará dos años en el ejercicio de sus funciones y podrá indefinidamente ser reelegido. Son atribuciones y deberes del Presidente, además de los que constan en la Ley, los siguientes:

- Presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio de la Compañía.
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Resoluciones de la Junta General y del Directorio.
- Firmar en representación de la Sociedad y conjuntamente con el Gerente las Escrituras de Aumento de Capital.
- Llamar a los vocales suplentes del directorio, en caso de ausencia o impedimento de los principales.
- Convocar a las Juntas Generales Ordinarias o Extraordinarias cuando no lo hubiere hecho el Gerente.

- Suscribir conjuntamente con el Gerente, los actos y contratos cuya cuantía exceda de la cantidad determinada por el Directorio para el Gerente.
- Legalizar con su firma y la del Secretario las actas de sesiones de Directorio
- Informar y presentar a la Junta el reporte de actividades.

Gerente: será designado por el directorio de la compañía para un periodo de dos años podrá ser reelegido indefinidamente. Para optar por este cargo podrá ser socio o no de la compañía. Actuará con funciones prorrogadas si cumplido su período para el cual ha sido elegido no fuere legalmente reemplazado. En caso de ausencia temporal será reemplazado por el Presidente de la Compañía o quien haga sus veces. Son atribuciones y deberes del Gerente, además de los que constan en la Ley, los siguientes:

- Administrar la Compañía y dirigir los negocios de la misma, sujetándose a las disposiciones legales pertinentes en los Estatutos.
- Abrir y manejar las cuentas bancarias de la Compañía, dentro de los límites que fije la Junta General y el Directorio y realizar toda clase de operaciones bancarias y mercantiles, suscribir pagares, letras de cambio, constituir mandatarios especiales de la Compañía etc.

- Convocar a Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias.
- Cumplir con las resoluciones de la Junta General y del Directorio y actuar como Secretario del mismo.
- Cuidar bajo su responsabilidad de que se lleven los libros exigidos por el código de comercio y los libros a que se refiere el Art. 447 de la ley de Compañías.
- Elaborar el plan de acción y de trabajo de la Compañía para someterlo a consideración del Directorio.
- Nombrar y remover empleados y obreros y contratar servicios con terceros.
- Presentar el informe anual a la Junta General Ordinaria, juntamente con los balances, proyectos de repartos de utilidades y amortización de créditos.
- Cumplir y hacer cumplir lo dispuesto en la Ley de Compañías, en el Estatuto, Reglamento Interno y Resoluciones de la Junta General.

Jefe de Ventas y Marketing: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Buscar estrategias de venta para posicionamiento del producto en el mercado.
- Evaluar a cada cliente para determinar las próximas ventas.

- Visitar a clientes para ofertar el producto.
- Negociar con otras extractoras para la exportación del aceite.
- Buscar nuevas plazas.
- Manejar estrategias de publicidad del producto, promocionando de acuerdo a cada visita con los clientes.
- Mantener relación directa con el área de compras ya que deben contar con el suficiente inventario para cubrir la demanda.
- Presentar un plan de ventas trimestralmente al Gerente.
- Presentar informes de Ventas.

Jefe de Compras e Inventarios: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Análisis de los precios de la fruta dentro del mercado zonal.
- Análisis de la repercusión que tendrá en los ingresos la variación de los precios.
- Análisis del estado de la fruta.
- Control del peso de la fruta.
- Control de la acidez, impurezas y humedad del aceite.
- Escoger la mejor opción para el pago de la fruta de acuerdo a su calidad.
- Negociación con los proveedores.

- Control de stock de la fruta disponible para la elaboración del aceite requerido para la venta.
- Calificación de la fruta.
- Inventario de la fruta, aceite y palmiste.
- Cuadre de inventario, de acuerdo a información proporcionada por la planta.

Jefe de Producción: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Supervisar la producción y el proceso para la elaboración del aceite rojo.
- Receptar la fruta en la planta, donde controla el peso bruto, la tara (peso del camión) y el peso neto.
- Cumplir y hacer con los lineamientos de seguridad industrial.
- Entregar los tanqueros con aceite rojo, los cuales son pesados en la báscula de PALMEX S.A., de Santo Domingo y del cliente final.
- Designar las actividades a los trabajadores.
- Supervisar que los trabajadores cumplan con el plan de actividades establecidas durante el día.
- Revisar el desempeño del personal, maquinaria y equipo de trabajo.

- Analiza los imprevistos sucedidos en el proceso de producción y los soluciona.
- Dar inducciones al personal nuevo.
- Enviar reportes del status de la fruta y cuadro de costos de la misma.
- Cuadre de inventarios.

Contador: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Revisión de los procesos ejecutados por la auxiliar contable.
- Responsable de la elaboración de balances financieros.
- Presentación de la información contable a la Gerencia.
- Elaboración de liquidaciones.
- Registro de la depreciación de activos.
- Elaboración de reportes contables.
- Declaración de Obligaciones Tributarias.
- Revisión de obligaciones tributarias.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Controlar que los registros contables estén correctos.
- Revisar y firmar conciliaciones bancarias.
- Análisis de cuentas contables.
- Ajustes de cuentas contables.

Asistente Contable: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Elaboración y registro del cuadro de costos de la fruta.
- Registro de ingresos y egresos de la empresa.
- Emisión de retenciones.
- Elaboración de Anexos transaccionales.
- Facturación.
- Arqueos de Caja Chica.
- Elaboración de roles de Pago.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Verificación de saldos bancarios.
- Registros de asientos contables.
- Elaboración y registro de provisiones.
- Ajustes contables en el sistema.
- Pago a proveedores, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), servicios básicos, entre otros.
- Reportes de valores pendientes a pagar (cuadro de fruta).

Asistente Administrativo: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Emisión de cheques y relaciones interbancarias (trámites bancarios).

- por cada proveedor semanalmente. Aquí se detallan los kilos de fruta entregados.
- Control de agenda de reuniones.
- Elaboración de Actas de reuniones (Juntas General y de Directorio).
- Atención a usuarios internos y externos.
- Realización de compras programadas por la Gerencia, como suministros de oficina, limpieza, materiales de taller, varias.
- Trámites de la Gerencia y Presidencia.
- Crédito y Cobranza.
- Trámites en Instituciones Públicas (Ministerio de Relaciones Laborales, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Elaboración de certificados de trabajo, honorabilidad, etc.
- Dar soporte o asistencia a las áreas de Ventas y Marketing y Adquisiciones.

Auditor Externo: Las funciones atribuidas a este cargo son las siguientes:

- Conocer la visión, misión, políticas, procedimientos, estrategias, planes de trabajo de la empresa para tener un conocimiento general de la misma.

- Vigilar que se dé cumplimiento a las disposiciones del Estatutos, de los reglamentos y de las resoluciones provenientes de la Asamblea de Accionistas, del Directorio, y de la Gerencia.
- Analizar la estructura de la empresa.
- Evaluar los procedimientos ejecutados por cada uno de los departamentos y sus involucrados.
- Evaluar la información financiera y los registros contables.
- Identificar si la organización está cumpliendo los objetivos establecidos y cuáles de ellos deberían mejorar.
- Identificar las causas por las cuales se originan retrasos o complicaciones en los procedimientos.
- Establecer controles a los procesos establecidos en la empresa.
- Presentar recomendaciones que orienten al mejoramiento de las actividades.
- Preparar informes de auditoría con las novedades encontradas.

5.3.2.3. Procedimiento de Control Interno Área Administrativa

El control es un proceso muy importante en la Administración porque aunque una empresa cuente con una excelente estructura organizacional, los mejores planes a ejecutar, una dirección

eficiente y los objetivos bien establecidos, el ejecutivo no podrá verificar cómo está realmente la empresa en cuanto al ambiente de trabajo y los procesos ejecutados si no existe un mecanismo que evalúe, verifique e informe si los procesos aplicados en las actividades van encaminados al cumplimiento de los objetivos de la empresa. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

Siempre se ha tenido la percepción que los controles son una serie de procedimientos difíciles y complicados para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes establecidos pero esto no es la mejor manera de combatir este mal que tiene toda empresa, están equivocados al pensar esto, ya que un control bien aplicado es dinámico, desarrolla las potencialidades de los trabajadores, les da retos a cumplir, fijándose más metas, las cuales cumplen a cabalidad logrando llegar al objetivo empresarial. El propósito de los controles es medir la situación actual y la futura sobre la utilización de los recursos de la empresa, siendo su principal pronóstico prever, corregir errores, establecer medidas correctivas e implementar planes de acción para que estas fallas no se vuelvan a cometer en los registros. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

La importancia que tienen estos controles es porque se aplican a todo, a las personas, acciones y procedimientos ejecutados en las actividades realizadas diariamente, reduce costos y ahorra

tiempo al lograr evitar cometer errores y determina y analiza las causas que provocan las desviaciones; ayudando así a tomar medidas correctivas necesarias, simplificar procesos y aprovechar de una mejor manera todos los recursos disponibles de la organización. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

A continuación se presentan algunas de las medidas a tomar para los controles administrativos en la empresa PALMEX S.A.:

- Elaboración y determinación de objetivos por cada una de las áreas.
- Elaboración de reglamentos internos.
- Mantener continuamente reuniones para revisar el status de los objetivos y su cumplimiento.
- Determinación de procedimientos a través de políticas para la ejecución de cada tipo de actividad.
- Análisis y reestructura de los procesos para mitigar desviaciones y asegurar el cumplimiento de objetivos.

- Descripción de perfiles de puestos ligados a las tareas que debe realizar dicho cargo para delimitar actividades y no sobrecargar de responsabilidad.
- Mantener continuas auditorías externas para evaluar los procedimientos ejecutados en las actividades.
- Tener feedback continuo entre los jefes directos y sus colaboradores.
- Mantener una comunicación directa entre todos los colaboradores, hablando con un lenguaje constructivo.
- Contar con back ups para las actividades más relevantes y críticas que puedan paralizar ciertos procesos.

Con estos controles se espera una mejor organización en cuanto a delegación de actividades, responsabilidades en los procesos y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.3.2.4. Procedimiento de Control Interno Departamento Financiero

El control interno es una parte integral y fundamental de cualquier empresa, son como un tipo de retroalimentación ya que se definen las desviaciones, se analiza y se aplican medidas

correctivas para que no vuelva a suceder dicho incidente. En pocas palabras los controles se definen como las acciones y procedimientos por los que una empresa se controla ella misma, mediante el autocontrol una organización puede aumentar la posibilidad de cumplir varias de sus metas así como garantizar la eficiencia y eficacia en sus operaciones, cumpliendo con lo dispuesto por la ley y los reglamentos internos de la empresa. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

Los controles internos financieros son utilizados por todas las organizaciones para lograr que la información financiera sea exacta, confiable y válida. Estos controles protegen la integridad de la información financiera, permiten a los inversionistas externos tener una medida de salud financiera y con unos fuertes controles se puede mejorar la rentabilidad de la empresa. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

Es importante realizar auditorías financieras porque permiten elaborar informes sobre la situación económica actual de la empresa ya que emiten conclusiones y recomendaciones sobre las falencias encontradas, con la tendencia a mejorar la eficacia en el manejo de las cuentas, procedimientos ejecutados y en la consecución de los objetivos. Su objetivo principal es evaluar el cumplimiento, adecuación y aplicación de las normas y procedimientos de control interno establecidos, sugiriendo

medidas correctivas oportunas a un costo razonable. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

Los controles que se aplicarán en la empresa PALMEX S.A servirán como medidas aplicables a los procesos que actualmente se ejecutan para mejorarlos y conseguir mayor efectividad en los mismos:

- Separación de funciones, con esta división correcta se logrará que cada trabajador cumpla con sus responsabilidades y objetivos establecidos, sin excusarse de la acumulación de actividades y sobre carga de las mismas.
- Compras de bienes o servicios de la empresa, un empleado que autorice la compra de bienes no puede elegir dónde comprarlo.
- Niveles de aprobación, para las compras que se vayan a ejecutar dependiendo a las necesidades de la empresa, es necesario que se deleguen diferentes responsables de acuerdo a los montos a comprar.

- Revisión de documentación que sustente cada una de las transacciones a realizar, como pagos, compras y ventas antes de generarse.
- Establecer políticas para las diferentes actividades en cuanto a registros contables.
- Conciliar extractos bancarios y lo registrado en el sistema.
- Los movimientos contables se registrarán en el sistema en base de la acumulación o del devengo contable, donde los efectos de las transacciones y demás se reconocen cuando ocurren.
- Para el cierre de cada mes se deberá informar mediante reportes el status de las siguientes cuentas: Ventas, Inventarios, Activos Fijos, Bancos, Cuentas por pagar y cobrar, Provisiones, Nómina e Impuestos.
- Elaboración de un presupuesto anual para los gastos.
- El contador mensualmente realizará un análisis de las variaciones encontradas en las cuentas del Balance y del

Estado de Resultados para identificar los ajustes respectivos.

- El contador presentará un borrador de impuestos dos días antes de la fecha de la declaración para su revisión y análisis con el objeto de presentar información correcta sin sujeto a multas e intereses.
- Toda información relevante para la empresa debe ser identificada, archivada y almacenada de forma ordenada con el fin de facilitar en la búsqueda de documentación para auditorías y elaboración de Estados financieros.
- La información presentada en los Estados Financieros estarán presentados bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF's).
- Con los Estados Financieros completos, el Gerente General podrá presentar la información obtenida al Directorio y posterior a la Junta General de Accionistas para la toma de decisiones y verificar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

5.3.2.5. Procedimiento de Control Interno Área Comercial

Es el conjunto de actividades que se realizan en función del mercado objetivo al que la empresa desea llegar. Es aquí donde se especifican los objetivos de ventas y se desarrollan presupuestos cuantificables que permitan cumplir los mismos para responder de forma oportuna las necesidades de los clientes. (Mantilla Blanco & Yolima Cant, 2005).

Para PALMEX S.A. es fundamental determinar un diseño comercial que le permita planificar sus procesos, los mismos que deberán enfocarse a las ventas, clientes y negociaciones con los mismos, para así cuantificar las acciones tomadas y determinar el estado de cumplimiento de los objetivos planteados. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- Definir el mercado objetivo, en base a los objetivos principales de la empresa.
- Identificar a los competidores directos para analizar sus procesos y estrategias, ayudándonos a evaluar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene PALMEX S.A. y mejorarlas o aprovecharlas.

- Establecimiento de estrategias en cuando al posible impacto generado en precios, debido a la subida o baja de los mismos en el mercado internacional.
- Mantener una relación directa con los clientes potenciales generando alianzas estratégicas y fidelidad de los mismos.
- Establecer un presupuesto de ventas, considerando todos los factores a intervenir en los mismos.
- Revisar trimestralmente los presupuestos elaborados para tener una mejor visión de lo ocurrido durante cierto período, ajustándose a las posibles afectaciones que pueda tener la venta.
- Se llevará una base de datos de clientes con la información necesaria: fecha de compra, término de pago, cantidad, valor en dólares, tipo de producto comprado, con el fin de analizar el tipo de cliente y la venta ejecutada.
- Buscar estrategias de venta y marketing para posicionamiento del producto en el mercado, logrando

así obtener mayor número de ofertantes y maximizar ventas.

5.3.2.6. Procedimiento de Control Interno Área Industrial

Son el conjunto de reglas, directrices y estándares que rigen los procesos de una organización con la finalidad de alcanzar un grado óptimo de satisfacción tanto de los clientes como de los usuarios. Para PALMEX S.A., es fundamental contar con normas eficientes sobre la calidad de sus servicios ya que se desea alcanzar un desarrollo organizacional competitivo. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En este tipo de procedimiento es necesario y primordial cumplir con las normas de calidad en el proceso de producción. La Empresa ha venido realizando los últimos años procesos de gestión integral de calidad ambiental, seguridad industrial y salud ocupacional, cuya política es el cumplimiento de la legislación del país. Para poder seguir cumpliendo con estos estándares la empresa debe poner más énfasis en las actividades generadas en la planta industrial, para ello se procederán con los siguientes controles:

- Elaborar manuales de procedimientos para los procesos ejecutados en la planta.
- Distribución adecuada de las actividades a ejecutar.
- Capacitación al personal en temas de seguridad industrial.
- Equipamiento adecuado en la planta industrial.
- Señalización en la planta.
- Cumplimiento de los lineamientos de seguridad industrial establecidos por la empresa.
- Evaluación trimestral sobre el desempeño de los trabajadores, los factores a medir serán: participación activa, acciones correctivas, decisiones tomadas, aplicación de estándares de calidad.
- Desarrollo de planes específicos sobre temas de calidad y su mejoramiento.

- Acciones a tomar sobre la falta de cumplimiento a las metas fijadas y determinar cuáles fueron los inconvenientes ocasionados para el incumplimiento.
- Reconocimiento a los empleados que hayan logrado una participación activa en el desarrollo del proceso.
- Se aplicará un proceso de retroalimentación, donde cada empleado será responsable de aplicar las normas de calidad dentro de sus actividades.

5.4. EVALUACIÓN DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

Mediante la aplicación del modelo se puede evidenciar que la empresa PALMEX S.A. va a mejorar notablemente sus procesos, mediante la asignación correcta de funciones, distribución equitativa de actividades, sin presentar sobrecargos con las mismas. El personal va a estar conforme a la nueva estructura, generando un ambiente adecuado de trabajo sin correr con el riesgo de una rotación frecuente del talento humano. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Se realizó un análisis preliminar sobre la situación de la empresa en donde se identificaron varios desfases en cuanto a la administración de los recursos y

procesos no acordes a lo requerido por la misma. Presenta índices que demuestran los problemas internos que tiene la empresa. Al momento no cuenta con una rentabilidad para soportar los gastos que genera este giro de negocio, en el año 2014 presentó una pérdida del 4%, como resultado de malos manejos administrativos. En cuanto al endeudamiento la empresa tiene un 76% para responder ante las obligaciones con terceros, lo cual al ser una ventaja, al mismo tiempo es algo que se puede administrar de una manera más ambiciosa, ya que ese dinero se puede invertir en la compra de más materia prima para el incremento de la capacidad instalada de la planta. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

En base al análisis que se presentará a continuación mi propuesta es la siguiente mediante tres puntos críticos encontrados; además de los controles mencionados anteriormente en los procedimientos que debe cumplir cada una de las áreas que componen el negocio, así como sus involucrados.

5.4.1. Compra de Materia Prima

Para la evaluación de este punto se consideraron ciertos aspectos relacionados directamente con el precio asignado internacionalmente (Oil Word) a la palma africana, el cual varía de acuerdo a las condiciones actuales del mercado del aceite crudo de este producto. El referencial para su fijación considera los siguientes factores: (PALMEX S.A.,

Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

- El precio local está amarrado al precio internacional referido por Malasia, ya que es uno de los mayores productores de aceite de palma.
- Se analiza el precio internacional del aceite de soya que es un sustituto en cierta proporción del aceite de palma.
- El precio de aceite de palma del país vecino (Colombia).
- Mientras mayor sea el excedente de producción de aceite de palma en el mercado Ecuatoriano el precio local tiene que acercarse más al precio internacional.

En base a estas condiciones, para la fijación del precio de compra-venta de la fruta se considera el 17% - 17,5%, el cuál es regularizado por la Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus derivados de origen Nacional. (FEDAPAL, 2014).

Se analiza también el transporte pagado por el traslado de la fruta desde las plantaciones hasta la planta industrial así como los castigos o premios de acuerdo a la calidad de la fruta. Es importante mencionar estos conceptos ya que van a generar un ahorro por el buen uso de los mismos y sus recursos. La calidad mencionada está considerada de acuerdo a las siguientes valoraciones: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Tabla No. 21

CALIDAD		
Estado de la Fruta	Indicador	% De Compra
Madura	3	17,5%
Sobre Madura	2	17,3%
Semi Madura	1	17,2%
Verde	0	17,0%

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

La compra de fruta idónea para el proceso de extracción es cuando está en estado Madura ya que los niveles de acidez, humedad e impurezas se encuentran en porcentajes adecuados. La valoración que se asignó por temas de cálculos y aproximar a la realidad considerando los precios regulados por FEDEPAL, el óptimo es del 17,5%. (FEDAPAL, 2014).

A través de la asignación mencionada en las compras de materia prima (palma africana) se realizó la evaluación real de la empresa vs la propuesta generada para la misma. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Tabla No. 22**Escenario Actual**

Precio Promedio OIL WORD	\$ 655,00
Precio Referencial FEDEPAL Palma Africana	\$ 111,35
Toneladas Vendidas 2014	985

PROVEEDORES	CALIDAD	Tns PRODUCIDAS	% DE COMPRA	TRANSPORTE POR TN	TNS ADQUIRIDAS	PRECIO POR TN	CARGO TRANSPORTE	COSTO TOTAL TN
Anibal Pazmiño	3	30.799	17,5%	\$ 10	201	114,63	2.006	24.998
Pedro Salas	2	18.893	17,3%	\$ 10	291	113,32	2.914	35.928
Walter Tuarez	1	12.398	17,2%	\$ 10	101	112,66	1.009	12.371
Alicia Andrade	3	27.454	17,5%	\$ 10	392	114,63	3.922	48.879
CALIDAD PROMEDIO	2	Sobre Madura			985		9.850	122.176

Fuente: Palmex S.A.**Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo****Tabla No. 23****Propuesta**

PROVEEDORES	CALIDAD	Tns PRODUCIDAS	% DE COMPRA	TRANSPORTE POR TN	TNS ADQUIRIDAS	PRECIO POR TN	CARGO TRANSPORTE	COSTO TOTAL TN
Richelieu Levoyer	3	9.919	17,5%	-	403	\$ 114,63	-	46.241
Lucero Solano	3	13.186	17,5%	-	269	\$ 114,63	-	30.827
Anibal Pazmiño	3	30.799	17,5%	\$ 10	202	\$ 114,63	2.017	25.138
Vicente Miró	2	29.333	17,3%	-	111	\$ 113,32	-	12.571
CALIDAD PROMEDIO	3	Madura			985			114.777
AHORRO								7.398

Fuente: Palmex S.A.**Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo**

Como se puede observar, realizando un adecuado control en las compras se puede generar un ahorro por \$7.398 anual en la adquisición de materias primas (palma africana). Aunque el porcentaje del precio de compra es el más alto por los proveedores (17,5%), se adquirirá fruta de

mayor de calidad, cumpliendo con los estándares requeridos por la empresa, obteniendo como resultado un mejor producto terminado.

5.4.2. Venta de Producto Terminado

Para el análisis en este punto se determinaron ciertos factores medibles para el estado del aceite rojo (producto terminado). Los cuáles se consideraron de la siguiente manera:

Tabla No. 24

PRECIO DE VENTA DE ACEITE ROJO					
Nivel	Calidad	Acidéz	Humedad	Impurezas	Costo por Tn
Óptimo	3	0% - 3,5%	0% - 0,1%	0% - 0,15%	\$625 - \$ 655
Medio	2	3,6% - 4,5%	0,11% - 0,20%	0,16% - 0,25%	\$595 - \$ 624
Bajo	1	4,6% - 5,5%	0,21% - 0,30%	0,26% - 0,35%	\$565 - \$ 594

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

El nivel óptimo es el punto adecuado de terminación del proceso de aceite rojo ya que tiene porcentajes que generan mayor ingreso a la empresa. EL nivel de acidez tiene que ser 3,5%, la humedad 0,10% y las impurezas 0,15%. Si suben estos porcentajes el precio bajará o se castigará ya que no será tan buena la calidad del aceite rojo. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Para lograr un mejor producto final es necesario un buen proceso del manejo productivo, mantener controles de la fruta, cumplir con los estándares establecidos por la empresa y como resultado se obtendrán productos de calidad y a mejor precio en el mercado ya que se ajusta a los requerimientos y exigencias que tiene la demanda. En base a este preámbulo se realizó la evaluación de la venta generada actualmente y la propuesta que se está implementando. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Tabla No. 25

Escenario Actual

Precio Promedio OIL WORD \$ 655,00
Toneladas Vendidas 2014 985

CLIENTE	CALIDAD	TNS VENDIDAS	PRECIO POR TN	COSTO TOTAL TN	GASTOS LOGISTICOS	TOTAL
Danec S.A.	2	246	\$ 616,80	151.887	-	151.887
La Fabril S.A.	2	236	\$ 617,46	145.968	-	145.968
SIEXPAL S.A.	2	158	\$ 618,92	97.542	1.951	99.493
AEXSAV S.A.	2	118	\$ 618,65	73.124	1.462	74.587
Cirilo Morales	2	89	\$ 619,43	54.912	-	54.912
Narcisa Benitez	2	79	\$ 620,27	48.877	978	49.855
Erik Cevallos	2	59	\$ 621,10	36.707	734	37.441
CALIDAD PROMEDIO	2	985				614.143

Sobre Madura

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 26**Propuesta**

CLIENTE	CALIDAD	TNS VENDIDAS	PRECIO POR TN	COSTO TOTAL TN	GASTOS LOGISTICOS	TOTAL
Darec S.A.	3	246	\$ 648,27	159.636	-	159.636
La Fabril S.A.	3	236	\$ 648,34	153.268	-	153.268
SIEXPAL S.A.	3	158	\$ 650,81	102.568	-	102.568
AEXSAV S.A.	3	118	\$ 650,54	76.894	1.538	78.432
Cirilo Morales	3	89	\$ 652,22	57.819	-	57.819
Narcisa Benítez	3	79	\$ 652,10	51.385	1.028	52.413
Erik Cevallos	3	59	\$ 653,76	38.637	773	39.410
CALIDAD PROMEDIO	3	985				643.546

Madura

INCREMENTO EN VENTAS \$ 29.403

Fuente: Palmex S.A.**Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo**

Como se puede observar en la propuesta dada se podrá obtener un incremento en ventas de \$29.403, ya que se considera una mejor calidad en cuanto al producto terminado, cumpliendo con los estándares establecidos por los clientes que oscilan entre los porcentajes de acidez, humedad e impurezas encontrados en el aceite, aun asumiendo los costos por transporte nos genera un impacto positivo en nuestras ventas. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

5.4.3. Control de Gastos

Se elaboró detalladamente las cuentas que se incluyen en este rubro para determinar los gastos ejecutados actualmente e identificar qué es lo que

vamos a proponer, a continuación se presentan ambos escenarios: el actual y la propuesta.

Tabla No. 27

Control de Gastos

	PROPUESTA 2015	ACTUAL 2014	2013
GASTOS OPERACIONALES	87.716	79.398	138.793
Gastos Administrativos	80.570	71.180	133.750
Sueldos y Beneficios Sociales	65.318	57.532	105.186
Trabajo por contrato	3.460	3.296	4.541
Servicios Públicos	4.300	4.196	6.486
Impuestos y Contribuciones	900	782	2.279
Atenciones Sociales	800	1.306	4.721
Alimentación y Refrigerio	1.200	942	2.093
Papelería y Utiles Oficina	560	410	1.213
Alícuota Edificio	747	732	711
Capacitaciones	800	281	831
Viáticos Terceros	280	250	740
Publicaciones y Avisos	1.000	231	683
Varios	180	225	2.817
Agasajos y Reuniones	520	407	734
Gastos Hospedaje	200	155	279
Depreciaciones	305	436	436
Gastos Financieros	7.146	8.218	5.043
Intereses y Comisiones	7.146	8.218	5.043

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Como se puede evidenciar el rubro de sueldos sube por temas de contrataciones de personal, al crearse áreas nuevas que ayuden al negocio y su desarrollo en el mercado. Ellos conformarían el departamento de Ventas y Marketing, departamento de Compras e Inventarios y el Contador, quién sería de nómina y no externo y se ajustó el sueldo de la Asistente Administrativo ya que pasó a tomar las funciones de Asistente

de soporte al negocio. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Se consideró incrementar el rubro de capacitaciones ya que se había propuesto en puntos anteriores que es necesario realizar capacitaciones al personal, especialmente a las personas nuevas, para que se empapen del negocio y puedan aportar con ideas nuevas e innovadoras en beneficio y crecimiento de la empresa.

En cuanto al rubro de publicaciones se dará una mayor importancia al marketing, para promocionar y generar nuevas estrategias que den a conocer nuestros productos y encontrar nuevos nichos de mercado, porque actualmente PALMEX S.A. se encuentra con una participación activa en el mercado del 0,20%, porcentaje muy por debajo de la competencia. (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

El resto de rubros se ajustarán acorde a las necesidades que se vayan generando en el transcurso del año, optimizando los recursos en actividades necesarias para el buen funcionamiento de la empresa.

En puntos anteriores se había analizado la situación financiera de PALMEX S.A. para entender cuáles son aquellos temas de principal enfoque y que deben mejorar para alcanzar el objetivo del proyecto. Mediante la presentación de Estados Financieros Proyectados, se

pretende evidenciar que la propuesta de implementación de un modelo de Control Interno influyó directamente en el incremento de los beneficios y en el mejoramiento de las operaciones del negocio. Por lo tanto, a continuación se presentan la información financiera proyectada: (PALMEX S.A., Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A., 2014).

Tabla No. 28

PALMEX S.A.
PRESUPUESTOS DE VENTAS

VENTAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aceite Rojo	645.495	720.528	833.181	959.482	1.112.821	1.298.770
Palmiste	5.037	6.541	9.488	9.983	11.541	12.445
TOTAL INGRESOS POR VENTAS	650.532	727.068	842.670	969.465	1.124.362	1.311.215
CONTADO	585.479	654.361	758.403	872.518	1.011.925	1.180.093
CUENTAS POR COBRAR	55.295	65.053	72.707	84.267	96.946	112.436
TOTAL INGRESOS	640.774	719.415	831.110	956.785	1.108.872	1.292.529

COSTO DE VENTAS	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aceite Rojo	599.063	639.101	753.273	863.897	998.311	1.162.586
CONTADO	539.157	593.191	677.946	777.508	898.480	1.046.328
CUENTAS POR PAGAR	32.596	39.906	65.910	75.327	86.390	99.831
TOTAL EGRESOS POR COMPRAS	571.753	653.097	743.856	852.835	984.869	1.146.159
GASTOS ADMINISTRACION	71.180	80.570	80.906	81.230	81.498	86.592
GASTOS FINANCIEROS	8.218	7.146	6.032	5.145	4.602	4.161
COMPRA DE ACTIVOS FIJOS	-	-	-	-	-	-
IMP. Y PART. POR PAGAR	-	-	829	6.468	13.464	19.504
PAGO DE DIVIDENDOS	-	-	-	-	-	-
TOTAL EGRESOS	651.151	740.813	831.623	945.678	1.084.433	1.256.416

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 29

PALMEX S.A.
FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
INGRESOS		719.415	831.110	956.785	1.108.872	1.292.529
EGRESOS		740.813	831.623	945.678	1.084.433	1.256.416
(-) FLUJO NETO DE CAJA		(21.398)	(513)	11.107	24.439	36.114
(+) CAJA INICIAL		869	4.630	5.198	5.198	5.910
(+) FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO		(20.529)	4.117	16.305	29.637	42.024
(+) INVERSION		-	-	-	-	3.457
(-) RECUPERAR LA INVERSION		-	-	-	-	-
(-) COBRO DE INTERESES		-	-	-	-	-
(-) CONTRATACION DE PRESTAMOS		25.160	27.498	18.478	-	-
(-) PAGO DE CAPITAL		-	25.160	27.498	18.478	-
(-) PAGO DE INTERESES		-	1.238	1.375	924	-
PAGO DE CAPITAL LP		-	-	-		
PAGO DE INTERESES LP		-	-	-		
SALDO FINAL DE CAJA		4.630	5.198	5.910	6.778	7.853

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 30

PALMEX S.A.
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL PROYECTADO

	1%	1%	0%	0%	0%
	2015	2016	2017	2018	2019
Crecimiento Anual	10%	14%	15%	16%	17%
Tn Vendidas	1.084	1.240	1.423	1.645	1.916
Precio por Tn	665	672	674	677	678
Costo por Tn	\$ 608,31	\$ 607,23	\$ 607,16	\$ 606,94	\$ 606,71
Ventas Totales	\$ 720.528	\$ 833.181	\$ 959.482	\$ 1.112.821	\$ 1.298.770
Costo de Venta	\$ 659.101	\$ 753.273	\$ 863.897	\$ 998.311	\$ 1.162.586
UTILIDAD BRUTA	\$ 61.426	\$ 79.908	\$ 95.584	\$ 114.510	\$ 136.184
MARGEN RENTABILIDAD	9%	10%	10%	10%	10%
GASTOS OPERACIONALES	87.716	86.938	86.375	86.100	90.753
Administrativos	80.570	80.906	81.230	81.498	86.592
Financieros	7.146	6.032	5.145	4.602	4.161
OTROS INGRESOS	6.541	9.488	9.983	11.541	12.445
Ingresos No Operacionales	6.541	9.488	9.983	11.541	12.445
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(19.749)	2.458	19.192	39.951	57.875
	-3%	0%	2%	4%	4%
15% PARTICIPACION	-	369	2.879	5.993	8.681
22% IMPRENTA	-	460	3.589	7.471	10.823
10% RESERVA LEGAL	-	163	1.272	2.649	3.837
UTILIDAD NETA	(19.749)	1.630	12.725	23.839	34.534

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

Tabla No. 31

PALMEX S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROYE CTADO

ACTIVOS	2015	2016	2017	2018	2019
CORRIENTE					
Efectivo	4.630	5.198	5.910	6.778	7.853
Cuentas por Cobrar	65.053	72.707	84.267	96.946	112.436
Realizable	6.289	7.232	7.956	8.592	9.279
Inversiones	-	-	-	-	3.457
TOTAL CORRIENTE	75.972	85.137	98.133	112.316	133.025
NO CORRIENTE					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
No Depreciables	408.519	463.956	494.050	529.100	560.269
PP&E Depreciables	620.296	620.296	620.296	620.296	620.296
(-) Dep. Acum PP&E	(266.140)	(298.155)	(328.169)	(359.184)	(390.199)
Inversiones	33.441	28.921	27.340	32.910	29.121
Otros Activos	22.342	25.104	31.400	34.539	37.993
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	818.458	840.122	844.916	857.661	857.480
TOTAL ACTIVOS	894.430	925.259	943.049	969.977	990.505
PASIVOS					
CORRIENTE					
Proveedores	59.906	65.910	75.327	86.390	99.831
Impuestos por Pagar	-	829	6.468	13.464	19.504
Intereses por Pagar	1.258	1.375	924	-	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	61.164	68.114	82.719	99.853	119.335
PASIVO NO CORRIENTE					
Préstamo por Pagar	25.160	27.498	18.478	-	-
Jubilación Patronal	123.397	123.397	123.397	97.807	86.969
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	148.557	150.895	141.875	97.807	86.969
TOTAL PASIVOS	209.721	219.009	224.594	197.660	206.304
PATRIMONIO					
Capital Social	40.879	40.879	688.837	730.209	730.209
Reservas	15.621	15.784	16.893	18.270	19.458
Aporte Futuras Capitalizaciones	647.958	647.958	-	-	-
Resultado del Ejercicio	(19.749)	1.630	12.725	23.839	34.534
TOTAL PATRIMONIO	684.709	706.251	718.455	772.318	784.201
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	894.430	925.259	943.049	969.978	990.506

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

5.5. ÍNDICES FINANCIEROS

Los ratios financieros, también conocidos indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa. En el análisis propuesto estos indicadores serán fundamentales para determinar la situación actual de la compañía. (Galeon.com).

Liquidez: Son los aquellos que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. (Galeon.com). Entre los principales indicadores están:

- **Corriente:** muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$$

- **Prueba Ácida:** Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo Corriente}$$

- **Capital de Trabajo:** se obtiene de deducir el pasivo corriente al activo corriente. Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades. (Enciclopedia Financiera).

Activo Corriente – Pasivo Corriente

Endeudamiento o Solvencia: Son aquellos que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos, miden el respaldo patrimonial. (Galeon.com). Los mismos se dividen en:

- **Endeudamiento:** mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{(Pas. Corriente / Patrimonio) x 100}$$

- **Apalancamiento:** mide la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores, y los aportados por la propia empresa. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{((Pas. Corriente + Pas. No Corriente) / Patrimonio) x 100}$$

Rentabilidad: Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con la inversión, el activo, el patrimonio y las ventas, indicando la eficiencia operativa de la gestión empresarial. (Galeon.com). A su vez estos índices se dividen en:

- **Rentabilidad del Activo (ROA):** es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{(Utilidad neta / Activos) x 100}$$

- **Rentabilidad del Patrimonio (ROE):** mide la capacidad para generar utilidades netas con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio). (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{(Utilidad neta / Patrimonio) x 100}$$

- **Rentabilidad Neta sobre Ventas:** Es un ratio más concreto ya que usa el beneficio neto luego de deducir los costos, gastos e impuestos. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{(Utilidad neta / Ventas netas) x 100}$$

Actividad y Rotación: Evalúan la eficiencia de la empresa en sus cobros, pagos, inventarios y activo. (Galeon.com). A su vez, los ratios de gestión se dividen en:

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** éste índice es útil porque permite evaluar la política de créditos y cobranzas empleadas, además refleja la velocidad en la recuperación de los créditos concedidos. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{Cuentas por cobrar / Ventas * 360}$$

- **Rotación de Periodo de Cobro:** indica el número de días en que se recuperan las cuentas por cobrar a sus clientes. (Enciclopedia Financiera).

Su fórmula es:

$$360 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$$

- **Rotación por Pagar:** mide el plazo que la empresa cuenta para cancelar bonificaciones. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$\text{Compras al crédito} / \text{Cuentas por pagar comerciales}$$

- **Rotación de Periodos de Pagos:** determina el número de días en que la empresa se demora en pagar sus deudas a los proveedores. (Enciclopedia Financiera). Su fórmula es:

$$(\text{Cuentas por pagar comerciales} / \text{Compras al crédito}) \times 360$$

Se aplicaron todos los índices mencionados y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla No. 32

Índices Financieros

INDICE FINANCIERO		2015	2016	2017	2018	2019
LIQUIDEZ	RAZON CORRIENTE O CIRCULANTE	1,24	1,25	1,19	1,12	1,11
	PRUEBA ACIDA	1,14	1,14	1,09	1,04	1,04
	CAPITAL DE TRABAJO	14.808	17.023	15.414	12.463	13.690
INDICE FINANCIERO		2015	2016	2017	2018	2019
RENTABILIDAD	MARGEN NETO EN VENTAS	-2,7%	0,2%	1,3%	2,1%	2,7%
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO ROE	-2,9%	0,2%	1,8%	3,1%	4,4%
	RENTABILIDAD DEL ACTIVO ROA	-2,2%	0,2%	1,3%	2,5%	3,5%
INDICE DE ACTIVIDAD		2015	2016	2017	2018	2019
ACTIVIDAD Y ROTACION	PLAZO MEDIO DE CXC	33	31	32	31	31
	ROTACION DE CXC	11	11	11	11	12
	PLAZO MEDIO DE CXP	33	31	31	31	31
	ROTACION DE CXP	11	11	11	12	12
INDICE DE ENDEUDAMIENTO		2015	2016	2017	2018	2019
EFICIENCIA FINANCIERA	ENDEUDAMIENTO	23%	24%	24%	20%	23%
	APALANCAMIENTO	77%	76%	76%	80%	79%

Fuente: Palmex S.A.

Elaborado por: Alejandra Vásquez Valdiviezo

5.6. ANÁLISIS FINANCIERO

5.6.1. Información Histórica

En la Evaluación Financiera realizada a la información histórica presentada por PALMEX S.A., se pueden destacar indicadores que alertan importantes riesgos que podrían poner en duda las operaciones de la misma.

La razón de Liquidez, muestra que PALMEX S.A. no tiene la capacidad económica suficiente para hacer frente a sus más próximas obligaciones, en el 2014 contó con apenas 0,56 centavos para cancelar un dólar de deuda, lo cual pone en riesgo el pago a proveedores, empleados y hasta el desarrollo de la operaciones de producción.

Se destaca la importante inversión que se realizó durante el año 2014 por más de 600 mil dólares a partir de un aporte de capital de uno de los principales socios, lo cual permitió la adquisición de un Terreno y Maquinaria valorados por 350 y 300 mil dólares respectivamente.

Esta inyección económica, permitió mejorar la autonomía financiera de PALMEX S.A. a partir del 2014, convirtiéndola en una empresa sujeta a créditos de instituciones financieras por las garantías que fácilmente pueden convertirse en dinero. Sin embargo, es preciso mencionar que se puede mejorar los niveles de apalancamiento financiero que actualmente se encuentra en 24% hasta llegar a un 30% o 40% que sería un nivel óptimo, si se busca el buen uso del recurso ajeno.

Al analizar la rentabilidad, se encontró quizá uno de los riesgos más preocupantes, ya que la compañía no ha generado utilidades en los últimos años, esto debido al decremento en el precio internacional del aceite rojo, lo cual disminuye el ingreso y por malos manejos de calidad en la adquisición de materia prima, lo cual generó penalizaciones en la venta del producto terminado. Todos estos factores han influido

negativamente generando cambios de estructura, afectando a la fuerza laboral.

5.6.2. Análisis Propuesta

La propuesta fue pensada con el objetivo de minimizar los riesgos en las operaciones de PALMEX S.A. y generar mayores niveles de rentabilidad, lo cual fue complicado llevar a cabo en el corto plazo debido a los cambios que se deben implementar desde la estructura organizacional, administrativa, hasta los procesos productivos y de calidad.

Por lo tanto, al revisar los resultados que presentan los índices financieros presupuestados se debe analizar desde dos enfoques de tiempo diferentes, en el corto plazo los índices de liquidez alcanzaron niveles estables, en promedio este índice se encuentra en \$ 1,18; es decir que por cada dólar de deuda pagada la empresa tendrá 0,18 centavos de excedente, lo que genera confianza en el desarrollo de las operaciones tanto administrativas como operacionales de la empresa y minimiza posibles riesgos económicos.

Al analizar la rentabilidad, la misma se presenta negativa en el primer año de proyección, debido al paulatino incremento de la capacidad

instalada de la planta a partir del primer año de proyección, decisión que fue tomada en base a un análisis de demanda que muestra la oportunidad de captar nuevos mercados, tanto nacionales como extranjeros, adicional a este punto, se debe considerar el ajuste que se implementó a la estructura organizacional, creando posiciones estratégicas que aportan al crecimiento del negocio, relacionada a las áreas de Ventas y Marketing, Compras e Inventarios, contratación de personal de planta, se consideró incluir en nómina al Contador General y la contratación de servicios externos de un auditor para que evalúe si realmente se están cumpliendo con los procesos que se establecen en la propuesta diseñada, lo cual incrementa los gastos administrativos.

A partir del segundo año de proyección la rentabilidad se estabiliza en su crecimiento en relación a sus ventas, patrimonio y activo, lo que permite generar confianza en sus inversionistas y en base a una estructura sólida como empresa, buscar equilibrar de mejor manera el índice de apalancamiento que actualmente se encuentra en un 75%, a través de capital externo que garantice el financiamiento de los nuevos proyectos en el corto plazo.

El garantizar un proceso de producción eficiente que cumpla con los estándares de calidad exigidos local e internacionalmente será el enfoque principal de esta propuesta ya que se pudo identificar las falencias que actualmente presentan y que castigan la producción del producto terminado y de esta manera el ingreso por venta de aceite rojo. Una

auditoría que garantice el cumplimiento de los procesos se constituirá en una herramienta primordial para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

En lo relacionado a los índices de endeudamiento, prevalece el fuerte patrimonio con el que cuenta la compañía, lo que le permite afrontar a sus obligaciones más próximas y garantizar sus operaciones. En promedio ha mantenido un 75%, como se mencionó anteriormente, de independencia financiera y se han mantenido también los niveles de endeudamiento por debajo del 25%.

En cuanto a los índices de rotación tanto de cuentas por cobrar como cuentas por pagar se mantienen iguales, en promedio cobra en 32 días y debe pagar en 32 días lo cual no afecta su flujo de efectivo, pero si genera riesgo ya que no se cuenta con un espacio de tiempo que permita mantener el dinero en sus cuentas.

Finalmente, con esta propuesta, que tiene enfoques en diferentes puntos, tanto administrativos como operacionales, se ha logrado disminuir la pérdida en el primer año, equilibrarla en el segundo, evitando pérdidas y a partir del tercero la convierte en una empresa rentable para sus socios.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Las pequeñas y grandes empresas son un alto porcentaje del total de las empresas existentes, cubren gran parte de las actividades económicas de los países, han demostrado ser compañías innovadoras, nos indican que al crear cualquier tipo de negocio siempre se comienza estructurando de una forma pequeña para posteriormente crecer y ganar territorio en los mercados que se desenvuelven, en el Ecuador el cultivo de la palma africana genera empleos directos e indirectos entre la industria y la parte agrícola. El Ecuador es el sexto productor mundial y segundo en América Latina, este sector actualmente mantiene varios programas y proyectos con el Gobierno los cuáles deben ser aprovechados al máximo para incrementar su potencial y desarrollo frente al resto de las industrias en el país.

Es importante que las empresas implementen políticas y procedimientos de Control Interno, ya que puede medir la eficiencia y productividad al momento de

ejecutarlos. Cuando se apliquen estos controles se conocerá realmente la situación en la que se encuentra la empresa ya que es la única manera de garantizar el correcto cumplimiento de los procesos y de las normas y políticas empresariales. PALMEX S.A. debe contar con la elaboración de un plan de negocios que estudie y afronte los posibles inconvenientes que puede sufrir la empresa, tanto por factores internos, fortalezas y debilidades; como externos, oportunidades y amenazas, y saber cómo reaccionar ante la situación que se presente.

Sea cual sea la aplicación de cualquier modelo de control interno, siempre va a existir la posibilidad del surgimiento de situaciones inapropiadas, para ello es fundamental la aplicación de un control preventivo a ciertas actividades que pueden estar sujetas a estos momentos que no se prevén. Al igual se cuenta con controles de detección que son los que se ejecutan durante o después de los procesos, necesariamente se ve la importancia de aplicar estos controles como una medida de prevención anticipada.

PALMEX S.A. es una pequeña empresa que ha logrado posicionarse con una baja participación en el mercado, en la actividad de extracción de aceite rojo, obtenido en el procesamiento de la palma africana, por sus estándares de calidad, cuidado del medio ambiente y precios óptimos que se ajustan a las condiciones del mercado. Para que PALMEX S.A. logre cumplir con sus ambiciosos objetivos es primordial que forme una estructura organizacional adecuada al personal y actividades a desempeñar día a día, sin acumulación ni trabajo ocioso que impida el desarrollo del personal, con procesos simples, estandarizados y controlados que

garanticen el buen y correcto cumplimiento de las operaciones que diariamente exige la compañía.

Mediante el adecuado manejo de los recursos, la optimización de tiempos, simplificación de actividades y correcto registro de las transacciones realizadas PALMEX S.A. logrará un crecimiento sostenido de aquí en adelante, llevará con eficiencia, productividad y custodia todos sus bienes, logrará exactitud y confiabilidad en cuanto a la información contable – financiera y se podrá desarrollar de una manera más amplia y con facilidad ante sus competidores directos e indirectos. En cuanto a la evaluación Financiera realizada a la información histórica presentada por PALMEX S.A., se pueden destacar indicadores que alertan importantes riesgos que podrían poner en duda las operaciones de la misma, como la capacidad económica que no tiene la empresa para responder con sus obligaciones pendientes o la fuerte inversión que realiza en sus activos, esto desfinancia fuertemente a la empresa generando falta de liquidez pérdidas.

Para lograr un adecuado proceso en cuanto a los registros contables, manipulación de información, custodia de los activos, que representa una gran inversión para la empresa, se han tomado medidas correctivas a los procesos actualmente ejecutados, mediante una mejor administración de los recursos humanos y económicos.

6.2. RECOMENDACIONES

Todas las Pymes deben considerar el gran rol que tienen dentro de la economía del país ya que constituyen una esperanza de generación de empleo por la capacidad de fomentar oportunidades de negocios, exponiéndose más y demostrando que son una fuente principal para el desarrollo de la economía del país fomentando el interés del Gobierno en proporcionar más apoyo a esta industria.

PALMEX S.A. debe aplicar la nueva estructura generada, distribuyendo las actividades acorde a cada función, aprovechando al máximo sus fortalezas y posibles oportunidades y tratando de corregir en un mediano plazo sus debilidades para afrontar las amenazas que se puedan dar. Todos los involucrados en el proceso deben acatar las nuevas disposiciones en cuanto a las normas y políticas que se implementarán siempre y cuando se cuente con el apoyo de la Gerencia para poder ejecutarlas.

Es importante evaluar de entre todos los métodos de control interno existentes cuáles son los que mejor se adaptan a las necesidades de la empresa. El proceso de seguimiento que se debe brindar a las operaciones de control interno es fundamental para el éxito de las mismas, mientras se crea una cultura en la organización. La revisión de la implementación de estos controles es netamente responsabilidad de las jefaturas, ya que son quienes mantienen contacto directo con su equipo de trabajo y pueden verificar si están realizando correctamente la aplicación de los controles en cada uno de sus procesos.

En la evaluación realizada se pudo observar que la empresa no cuenta con ningún tipo de control para los procesos, tanto de la planta industrial como en las oficinas, es por esto que debe implementar un plan de trabajo administrativo - contable para garantizar sus operaciones y maximizar sus beneficios. Deben realizar continuamente evaluaciones para medir el desempeño de los colaboradores y controlar si efectivamente se están cumpliendo con todo lo propuesto.

Otra de las debilidades encontradas fue la falta de capacitación al personal, es por esto que se sugiere realizar un proceso de selección del personal para tomar la decisión de la contratación de acuerdo a las habilidades, actitudes y aptitudes presentadas por los participantes, brindar cursos y capacitaciones para el desarrollo de los mismos, para así tener un talento humano de calidad, mejorando los procesos ejecutados por ellos mismos, simplificándolos y ahorrando tiempos. De esta manera se logrará incentivar y motivar a los colaboradores. En cuanto al personal de planta es crítico que se realicen cursos de seguridad industrial y se mantenga señalización en la planta, para evitar posibles incidentes ya sean leves o graves.

En cuanto a lo financiero PALMEX S.A. incrementar la capacidad instalada de la planta, buscando nuevos clientes, promocionando más sus productos, hacer innovaciones en ellos, para así acaparar más el mercado en el que se desenvuelve, para aumentar sus ventas y por ende sus ingresos, de tal manera que la recuperación de la empresa no sea dentro de tres años sino en un corto o mediano plazo.

Para que se vean reflejados los resultados que se quieren obtener es importante transmitir el mensaje a todos los colaboradores de la compañía, desde la cabeza principal que es el Gerente General hasta los trabajadores de la planta industrial, caso contrario sea cual sea el método de control interno implementado fallará por falta de comunicación y entendimiento.

Es necesario que la empresa busque nuevas oportunidades de negocio y no se conforme con las que actualmente tiene, promocionando sus productos, generando estrategias de ventas y marketing. Solo de esta manera logrará darse a conocer más en el sector en que se desenvuelve.

Con el modelo de implementación generado en cuanto al incremento en ventas, ahorro en gastos y la propuesta de apertura de nuevas posiciones claves, se logrará un mejor manejo en cuanto a los recursos económicos, tecnológicos y humanos, se evidenciará el rendimiento generado por estos nuevos procesos y se logrará una participación más activa en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Acepalma. (10 de Diciembre de 2014). *Acepalma*. Obtenido de <http://www.acepalma.com/Productos.php>
- Agronegocios Ecuador. (05 de Diciembre de 2014). *Agronegocios Ecuador*. Obtenido de <http://agronegocioecuador.ning.com/page/ancupa-como-definiria-la>
- Altair Consultores. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico*. España: ECO3 Colecciones.
- Ambrosio, S. D. (25 de Enero de 2015). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/organig/organig.shtml>
- ANCUPA. (18 de Diciembre de 2014). *Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera*. Obtenido de <http://www.ancupa.com/index.php/rspo-ambiente/principios-y-criterios>
- Araya, A. (08 de Febrero de 2015). *Arnoldo Araya*. Obtenido de <http://arnoldoaraya.com/Articulos/CONTROL%20INTERNO.pdf>
- Arturo K. (22 de Enero de 2015). *Crece Negocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- Banco Central del Ecuador. (15 de Diciembre de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/716-la-econom%C3%ADa-creci%C3%B3-en-35-impulsada-principalmente-por-exportaciones-y-con-una-importante-contribuci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n>
- Banco Central del Ecuador. (15 de Diciembre de 2014). *Publicaciones Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201411.pdf>
- Bonilla, C. C. (09 de Febrero de 2015). *Gerencie.com*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/el-informe-coso.html>
- Castellanos, R. (20 de Enero de 2015). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos52/valores-mision-vision/valores-mision-vision.shtml>
- Cepeda, G. (2000). *Auditoría y Control Interno*. McGraw Hill.

- Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Interno. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno Informe COSO*. Madrid: Edición Díaz de Santos.
- Definición de. (26 de Enero de 2015). *Definicion de*. Obtenido de <http://definicion.de/marketing/>
- Economia.com. (15 de Diciembre de 2014). *Economia.com*. Obtenido de <http://www.economia.com.mx/inflacion.htm>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). *Enciclopediafinanciera.com*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/ratiosfinancieros/tiposratiosfinancieros.htm>
- FEDAPAL. (20 de Diciembre de 2014). *Fundación de Fomento de Exportaciones de Aceite de Palma y sus Derivados de Origen Nacional*. Obtenido de <http://fedapal.com.cws17.my-hosting-panel.com/web/index.php/features>
- Fernández, A. (22 de Febrero de 2015). *Normaria*. Obtenido de <https://www.iaia.org.ar/revistas/normaria/Normaria11.pdf>
- Galeon.com. (s.f.). *Galeon.com*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de <http://aindicadoresf.galeon.com/intro.htm>
- Gómez, G. (25 de Febrero de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/manuales-procedimientos-uso-control-interno/>
- INIAP. (20 de Diciembre de 2014). *Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias*. Obtenido de http://www.iniap.gob.ec/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=24:palm-a-africana&catid=%20%206:programas&Itemid=12
- InnoCreatividad. (12 de Enero de 2015). *Innovación y Creatividad Empresarial*. Obtenido de <http://innocreatividad.com/2013/09/12/las-6-fases-del-plan-estrategico-los-10-riesgos-que-nos-enfrentamos-si-no-tenemos-plan-2x1-estamos-que-lo-tiramos-oiga/>
- Ladino, E. (22 de Febrero de 2015). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml>
- Lopez, E. (05 de Febrero de 2015). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- Manene, L. M. (29 de Enero de 2015). *Luis Miguel Manene*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Mantilla Blanco, S. A., & Yolima Cant, S. (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Muñoz, A. (20 de Diciembre de 2014). *Agrytec.com*. Obtenido de http://www.agrytec.com/agricola/index.php?option=com_content&view=article&id=3468:palma-africana-en-el-ecuador&catid=49:articulos-tecnicos&Itemid=43
- Muñoz, A. (27 de Enero de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/analisis-del-ambiente-externo-de-una-organizacion/>
- Ortiz, J. (25 de Diciembre de 2014). *Palma de Aceite Blogspot*. Obtenido de <http://www.palmadeaceite.blogspot.com/>
- PALMEX S.A. (20 de Diciembre de 2014). Estudio Sobre el Micro Entorno de la Palma Aceitera. (A. Vásquez, Entrevistador)
- PALMEX S.A. (20 de Diciembre de 2014). Estudio Sobre el Micro Entorno de la Palma Aceitera. (A. Vásquez, Entrevistador)
- PALMEX S.A. (20 de Diciembre de 2014). Levantamiento de Procesos e Información de la Empresa PALMEX S.A. (A. Vásquez, Entrevistador)
- Perdomo, A. (2000). *Control Interno, Fundamentos de Control Interno*. México: Thomson.
- Pérez, M. O. (15 de Marzo de 2015). *Slideshare.com*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/massielordonezperez/funciones-administrativas-y-reas-de-la-empresa-9772976>
- Perez, P. M. (05 de Febrero de 2015). *Degerencia.com*. Obtenido de http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno
- Rodríguez, B. C. (18 de Febrero de 2015). *Slideshare.net*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/HENRYHSS/auditoria-control-interno>
- Romero, E. C. (25 de Octubre de 2012). *Tu Guía Contable*. Obtenido de <http://www.tuguiacontable.com/2012/10/la-relevancia-y-fiabilidad-en-la.html>
- Schmidt Gamboa, C. G. (20 de Febrero de 2015). *Control Interno, Las Distintas Responsabilidades en la Empresa*. Obtenido de http://portal.ccss.sa.cr/portal/page/portal/Gerencia_Administrativa/SistemasAdministrativos/Normativa/Tab2/ResumendelInformeCOSO.pdf
- Tejada, A. (03 de Febrero de 2015). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos64/controles-internos-empresa-servicios/controles-internos-empresa-servicios3.shtml>
- TSC Honduras. (28 de Febrero de 2015). *Tribunal Superior de Cuentas República de Honduras*. Obtenido de http://www.tsc.gob.hn/Normativa%20Vigente/Normativas%20Externas_pdf/MANUAL_DE_NORMAS_DE_CONTROL_INTERNO.pdf

Universidad del Atlántico. (08 de Febrero de 2015). *Universidad del Atlántico*. Obtenido de <http://www.uniatlantico.edu.co/uatlantico/control-interno/controlinterno-oficina-de-control-interno-modelo-est-ndar-de-control-interno-1>

Valda, J. C. (03 de Febrero de 2015). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/>

Vanegas, D. A. (26 de Febrero de 2015). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>

Velasteguí, A. G. (15 de Diciembre de 2014). *Comunicandes.org*. Obtenido de http://comunicandes.org/pdf/informe_palmero_ecuador.pdf

Wikipedia.org. (01 de Diciembre de 2014). *Wikipedia.org*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Elaeis_guineensis

Wikipedia.org. (10 de Enero de 2015). *Wikipedia.org*. Obtenido de http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico

ANEXOS

**ANEXO No. 1 SOCIOS O
ACCIONISTAS DE LA
EMPRESA PALMEX S.A**



REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR - REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente:

16026

No. de RUC de la Compañía:

1790540286001

Nombre de la Compañía:

PALMERAS Y EXTRACTORA DEL BUA PALMEX S. A.

Situación Legal:

ACTIVA

<u>No.</u>	<u>IDENTIFICACIÓN</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>NACIONALIDAD</u>	<u>TIPO DE INVERSIÓN</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>MEDIDAS CAUTELARES</u>
1	1720512837	AGREDA PORTILLO ANA CRISTINA	ECUADOR	NACIONAL	.000 \$ 80	N
2	1702345206	AGUIRRE AZANZA CARLOS ENRIQUE	ECUADOR	NACIONAL	.640	N

					\$ 118	
3	1716180284	BRICEÑO PAZMIÑO SILVANA CAROLINA	ECUADOR	NACIONAL	.000 \$ 80	N
4	1706866629	CAZAR VALENCIA RICHARD GUILLERMO	ECUADOR	NACIONAL	.840 \$ 11	N
5	1700214602	DAVILA SUAREZ FABIAN EDUARDO	ECUADOR	NACIONAL	.32 0 \$ 6	N
6	1701604058	DIAZ MORENO JAIME RODRIGO	ECUADOR	NACIONAL	.560 \$ 38	N
7	1702598986	DIAZ YEPEZ JORGE PATRICIO	ECUADOR	NACIONAL	.000 \$ 320	N
8	1700121328	ESPINEL ZAMBRANO ALFONSO	ECUADOR	NACIONAL	.480 \$ 206	N
9	1701753475	LEVOYER ARTIEDA RICHELIEU	ECUADOR	NACIONAL	.640 \$ 66	N
10	1301306096	MEZA MACIAS MANUEL DE LOS SANTOS	ECUADOR	NACIONAL	.000 \$ 740	N
11	1700698622	MORALES ALTAMIRANO IVAN JACINTO	ECUADOR	NACIONAL	.040 \$ 13	N
12	1703838142	MOYA CRUZ EDGAR RICARDO	ECUADOR	NACIONAL	.560 \$ 38	N

13	1705761847	PACHECO CANO EDDY TERESA	ECUADOR	NACIONAL	.36 0 \$ 3	N
14	1701586651	PALMA MOREIRA RAMON ALFONSO	ECUADOR	NACIONAL	.640 \$ 46	N
15	1705273223	PAZMIÑO YEPEZ ANIBAL GUILLERMO	ECUADOR	NACIONAL	.640 \$ 19.589	N
16	1705858866	PAZMIÑO YEPEZ GLADYS JUDITH	ECUADOR	NACIONAL	.280 \$ 40	N
17	1708682685	PAZMIÑO YEPEZ LOLA SILVANA	ECUADOR	NACIONAL	.000 \$ 800	N
18	1704454329	ZAPATA VALLADARES JULIO	ECUADOR	NACIONAL	.000 \$ 5.800	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑIA (USD)\$: 28.000,0000

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA

No. de Expediente:

16026

No. de RUC de la Compañía:

1790540286001

Nombre de la Compañía:

PALMERAS Y EXTRACTORA DEL BUA PALMEX S. A.

Situación Legal:

ACTIVA

<u>No.</u>	<u>IDENTIFICACIÓN</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>NACIONALIDAD</u>	<u>TIPO DE INVERSIÓN</u>	<u>CAPITAL</u>	<u>MEDIDAS CAUTELARES</u>
------------	-----------------------	---------------	---------------------	--------------------------	----------------	---------------------------

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario".

Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como el margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expuesto se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia

FECHA DE EMISIÓN: dom, 22 mar 2015 12:47:40 -0500

Es obligación de la persona o servidor público que recibe este documento validar su autenticidad ingresando al portal web www.supercias.gob./portaldeinformación/verifica.php con el siguiente código de seguridad:



S0000207117

