

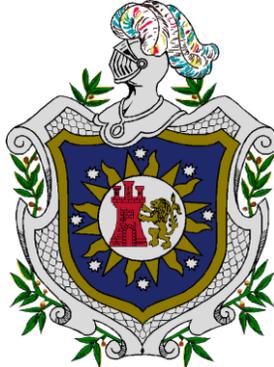
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



TEMA DE INVESTIGACIÓN:

**“DIAGNÓSTICO DEL IMPACTO FINANCIERO DEL AREA DE COMPRAS Y
SUMINISTROS DE LA EMPRESA MARISCOS ASOCIADOS, S.A., APOYADO DE LA
APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO MODELO COSO 2013 DURANTE LOS
AÑOS 2015 Y 2016.”**

TESIS DE MAESTRÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE MASTER EN FINANZAS

AUTOR:

LIC. YIRLANI CRISTABEL REYES SALGADO

TUTOR:

MSC. JOSÉ EVENOR MORALES GARAY

MANAGUA, NOVIEMBRE 2017

i. Dedicatoria

Este proyecto personal está dedicado a mi familia, mis padres, mis hermanos, mi abuelita y mis sobrinas que son y serán uno de los pilares más importantes en mi vida.

A mis amigos que siempre

me animaron para terminar esta investigación, y a aquellos amigos que partieron antes, pero que siempre formaran parte de mi vida, especialmente mi amigo Roger Suazo (Q.E.P.D.), a él le dedico todos mis logros que en esta vida pueda culminar.

ii. Agradecimiento

Le agradezco a Dios sobre todas las cosas, por llenarme de sabiduría y paciencia para lograr culminar este trabajo, a mi familia por brindarme su apoyo incondicional siempre, a mis compañeros de trabajos y amigos que me ofrecieron su apoyo. A mi tutor Msc. Evenor Morales por ser guía en la culminación de esta investigación.

iii. Carta Aval del tutor

Por este medio certifico que la Tesis titulada: “Diagnóstico del impacto financiero del área de compras y suministros de la empresa Mariscos Asociados, S.A., apoyado de la aplicación del control interno Modelo COSO 2013, durante los años 2015 y 2016”, realizado por la licenciada Yirlani Cristabel Reyes Salgado, como requisito para optar al título de Master en Finanzas, ha concluido satisfactoriamente.

Como tutor de Tesis de la licenciada Yirlani Cristabel Reyes Salgado, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a Defensa ante el Tribunal Examinador, donde le dará sugerencia al trabajo, que conlleve a enriquecer y ella lo sabrá acatar.

El trabajo de la licenciada Yirlani Cristabel Reyes Salgado, se enmarca en las líneas de trabajo prioritarias del programa de Maestría referido a la solución de problemas de análisis financieros.

Dado en la ciudad de Mangua, Nicaragua a los veintiún días del mes de Septiembre del año dos mil diecisiete.

MSc. José Evenor Morales Garay
Tutor

iv. Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diagnosticar el impacto financiero del área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A., apoyado del control interno Modelo COSO 2013, durante el período 2015-2016, actualmente la empresa no maneja un sistema de control interno que le asegure la aplicación de sus materiales para los fines solicitados, tampoco emplea indicadores financieros que le ayuden a conocer la realidad económica y financiera de la empresa, el área de compras es un elemento importante desde el punto de vista financiero siendo relevantes las proyecciones de esta área para la toma de decisiones.

La investigación se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo con lineamientos cualitativos, que permite evaluar el contexto natural de la empresa y su desarrollo, utilizando un método inductivo para profundizar el análisis de sus estados financieros apoyado con datos descriptivos e investigaciones de campo y aplicada, así como documental para la realización de la parte teórica.

Como resultado de este análisis se determinó la falta de controles internos adecuados en el área de compras, no existe evaluación de los riesgos, ni controles sobre las actividades del área de compras, ni comunicación que permita el mejoramiento de esta área. Desde el punto de vista financiero se determinó que la empresa tiene altos niveles de rentabilidad por un buen uso de la rotación de cartera, inventarios y cuentas por pagar, apoyado en gran parte por los altos niveles de apalancamiento financiero los cuales le han permitido generar mayores utilidades, sin embargo el riesgo que asume es igual de alto.

v. Índice

i.	Dedicatoria	i
ii.	Agradecimiento	ii
iii.	Carta Aval del tutor	iii
iv.	Resumen	iv
v.	Índice	v
I.	Introducción	1
1.1	Antecedentes	3
1.1.1	Antecedentes Teóricos.	3
1.1.2	Antecedentes de Campo.	4
1.2	Justificación.....	5
1.3	Planteamiento del problema	7
II.	Objetivos	9
2.1	Objetivo General	9
2.2	Objetivos específicos.....	9
III.	Marco teórico	10
3.1.	Perfil de la empresa	10
3.1.1	Descripción de la empresa.....	10
3.1.2	Breve historia de la empresa	10
3.1.3	Objetivos Estratégicos.....	10
3.1.3.1	Visión	11
3.1.3.2	Misión	11
3.1.3.3	Valores	11
3.1.4	Productos y mercados que atiende	12
3.2.	Sistema de Control Interno.....	12
3.2.1	Concepto	12
3.2.2	Importancia del sistema de control interno	13
3.2.3	Clasificación del Sistema de Control Interno.....	14
3.2.4	Valor que agrega el sistema de control interno a la empresa	15
3.3.	Control Interno	16

3.3.1 Concepto	16
3.3.2 Importancia del Control Interno	18
3.3.3 Características del Control Interno.....	19
3.3.4 Objetivos del Control Interno.....	20
3.3.5 Principios del Control Interno	21
3.3.6 Ventajas del Control Interno	22
3.3.7 Responsabilidad del Control Interno.....	23
3.3.8 Componentes del Control Interno	24
3.3.8.1. <i>Ambiente de Control</i>	24
3.3.8.1.1 Factores del Ambiente de Control.....	25
3.3.8.1.2. Principios de Ambiente de Control.	28
3.3.8.2. <i>Evaluación de Riesgos</i>	29
3.3.8.2.1. Técnicas de Evaluación de Riesgos.....	31
3.3.8.2.2. <i>Principios de Evaluación de Riesgos</i>	40
3.3.8.3. Actividades de Control.....	41
3.3.8.3.1 <i>Tipos de Actividades de Control</i>	42
3.3.8.3.2. <i>Principios de Actividades de Control</i>	44
3.3.8.4. Información y Comunicación.....	45
3.3.8.4.1. <i>Tipos de comunicación</i>	48
3.3.8.4.2. <i>Contenido y flujo de la información</i>	49
3.3.8.4.3. <i>Canales de Comunicación</i>	50
3.3.8.4.4. <i>Barreras en la comunicación</i>	52
3.3.8.4.5. <i>Principios de Información y Comunicación</i>	52
3.3.8.5. Actividades de Monitoreo	53
3.3.8.5.1. <i>Principios Actividades de Monitoreo</i>	57
3.4. Área de compra de una empresa	58
3.4.1 Concepto	58
3.4.2 Funciones del Área de compra de materiales y suministros.....	58
3.4.3 Procedimientos del Área de compra de materiales y suministros	62
3.4.4 Clasificación del área de compras	64
3.4.5 Controles en el área de compras de Materiales y Suministros	66
3.5 Análisis Financiero.....	68

3.5.1 Concepto	68
3.5.2 Análisis Horizontal.....	69
3.5.3 Análisis Vertical.....	70
3.5.4 Análisis de Razones Financieras	70
IV. Preguntas Directrices.....	71
V. Operacionalización de variables.....	72
VI. Diseño de la Investigación	74
6.1 Enfoque	74
6.2 Tipo de Investigación	74
6.3 Población y muestra	75
6.3.1 Población.....	75
6.3.2 Muestra.....	75
6.4 Métodos y Técnicas de recolección de datos	76
VII. Análisis de Resultados	77
7.1 Sistema de control Interno Mariscos Asociados, S.A.	77
7.2 Control Interno, Modelo COSO 2013	80
7.3 Diagnostico Financiero	85
7.3.1 Análisis Horizontal y Vertical	85
7.3.2 Razones Financieras.....	98
VIII. Conclusiones	107
IX. Recomendaciones.....	110
X. Bibliografía	112
XI. Anexos.....	115

I. Introducción

Es importante contar con un sistema de control interno que apoye el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento financiero de las empresa, por esta razón es significativo revisar los procedimientos empleados y contribuir con estrategias y propuestas en las diferentes áreas, sobre todo en la parte financiera y el área de compras, para lograr un óptimo desempeño de la actividad empresarial, contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas de manera más eficiente.

El propósito de esta investigación es contribuir en gran manera a la empresa Mariscos Asociados, S.A., a través de un diagnóstico financiero al área de compras, utilizando la herramienta del control interno con el Modelo COSO 2013, aportando medidas de evaluación, análisis de indicadores financieros, elaboración de presupuestos, de esta forma garantizar que esta área genere mejores resultados financieros.

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos, apoyado con técnicas como la observación, entrevistas y documentos o materiales escritos, Indicadores financieros. Se tomará como población el área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A..

El trabajo está estructurado en acápites, en el acápites uno se plantea la introducción, se abordan los trabajos que anteceden a este tipo de investigación, la justificación y el planteamiento del problema. El acápites dos corresponde a los objetivos generales y específicos; en el acápites tres, en la parte del marco teórico, se menciona el perfil de la empresa, reseña histórica y objetivos de la empresa, se refleja la científicidad relacionada con la investigación. En los acápites cuatro y cinco se plantea las Preguntas Directrices y la Operacionalización de las Variables, acápites seis describe el diseño metodológico empleado

en la investigación, en el acápite siete se encuentra el análisis de Resultado, en el acápite ocho y nueve conclusiones y recomendaciones y el diez y once lista la bibliografía utilizada y los Anexos, respectivamente, todo se desarrolla de acuerdo a las normas APA 6ta. Edición.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Teóricos.

A partir del año de 1932, el señor Fitzpatrick llevo a cabo los primeros trabajos que dieron origen a la denominada etapa descriptiva, que consistía en predecir las quiebras empresariales a través del uso de ratios financieros, los cuales son indicadores que sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de la empresa, sin embargo estos no estaban dándole beneficio administrativo y financiero a la empresa y es por esta razón que con el transcurso de los años para varios historiadores muchos de los problemas que afrontaban las empresas se podían anticipar por medio del análisis financiero el cual reflejaba la realidad económica y financiera de la empresa, permitiéndole llevar un control de lo planificado por parte de la empresa favoreciendo a la toma de decisiones y garantizando la interpretación de datos.

Posteriormente, en los años 1966 y 1968, inicio la etapa predictiva del fracaso empresarial con el desarrollo de modelos univariables y modelos multivariables. A partir de estos estudios hasta la actualidad se han continuado produciendo innumerables trabajos en todo el mundo para perfeccionar los modelos predictivos, que con la adición en la aplicación de métodos estadísticos más eficientes se ha intentado obtener más capacidad y exactitud en los indicadores.

1.1.2 Antecedentes de Campo.

Para abordar un poco más sobre el impacto financiero en el área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A., se mencionaran algunas tesis de trabajos relacionados a este tema:

Entre las investigaciones consultadas sobre control interno y su influencia en las compras y por ende en la rentabilidad de las empresas, Montoya, B. (2014), habla sobre Evaluación del control interno de compras en la fábrica de puros American Caribbean Cigars S.A Pág 58-63 de la Revista Científica de FAREM-Estelí ISSN 2305-5790 Versión electrónica, este trabajo está elaborado siguiendo los componentes del modelo COSO I, los objetivos, y planteamiento del problema fueron abordados tomando la lógica de los componentes de control interno según el COSO.

Según la problemática encontrada se corrobora que el control interno es deficiente analizando las grandes debilidades encontradas durante el proceso. Por lo que se necesita tomar acciones correctivas para solucionar las debilidades encontradas, en primer lugar se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos de compras, un manual de funciones y un organigrama donde se establezcan las líneas de autoridad y responsabilidad, y que se realice una supervisión constante del proceso de compras.

Al evaluar la falta de control interno en el área de compras se puede concluir que esto afecta directamente a la rentabilidad de la empresa, generando pérdidas de recursos monetarios, es importante la revisión de los procesos y de esta manera mejorarlos para un mayor crecimiento.

Siles, M. (2016), realizó tesis titulada “Diagnostico Financiero de la empresa Soluciones Informativas, S.A., en el periodo 2013-2014”, para optar al título de Master en Finanzas, presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, el objetivo de dicha investigación era realizar un diagnóstico financiero de la empresa y evaluar las cinco fuerzas

de Potter, concluyendo que es necesario la implementación de herramientas de análisis financieros, cuyos resultados permitan tomar las decisiones correctas para un buen funcionamiento empresarial.

También se encontró la investigación de Armas, D. (2016), que se tituló “Evaluación de la planeación financiera de la empresa Factoraje, S.A., para el periodo 2013-2014, para optar al título de Master en Finanzas, presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, esta investigación se desarrolló con el fin de proporcionar alternativas para una adecuada toma de decisiones que mejoren la captación de recursos financieros. Se consideró que la planeación financiera es necesaria para la empresa de Factoraje, S.A., a fin de asegurarse la formulación de una estrategia sólida para el negocio que consista en disminuir la deuda en una proporción razonable para aumentar el capital propio.

1.2 Justificación

La presente investigación tiene como objetivo dar un valor agregado a la empresa Mariscos Asociados desde el punto de vista financiero, evaluando con ayuda del control interno modelo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas, un área específica como es el área de compras de materiales y suministros.

La importancia desde el entorno social, es conocer las principales características del control interno para emplearlos en las diferentes organizaciones y que esto a su vez les beneficie en la parte financiera de la empresa que le permitan ser más rentable. Por otro lado contribuir con la realización de proyectos, obras y demás fines relacionados con el medio donde la empresa en cuestión se desarrolle.

Enfocado en uno de los departamentos más sensibles de las empresas, compras y suministros, su análisis es de importancia porque a través de este se brindará repuesta a los diferentes problemas en cuanto a procedimientos y controles se refiere, los cuales hacen una carga financiera para la empresa obstaculizando obtener la realización de sus objetivos. A través del análisis se pueden mostrar resultados teóricos y porcentuales y una solución administrativa que permita la revisión y adaptación de nuevos procesos que logren una evolución financiera aceptable de la empresa.

Los resultados de este estudio contribuirán a reforzar los conocimientos sobre procedimientos de las actividades que se realizan en el departamento de compras y suministros siendo de utilidad para mejorar las prácticas que tengan orientación a la parte financiera de la empresa y de esta forma poder controlar y reducir los costos.

La investigación es descriptiva, de campo y aplicada. Es descriptiva porque busca un fenómeno y su caracterización, sin ninguna alteración a como realmente el fenómeno se manifiesta.

Es de campo, porque para la realización de esta investigación, se recolectó toda la información necesaria para este desarrollo, y finalmente aplicada, porque se busca a través de la información y los resultados que la empresa en cuestión se apoye para la implementación de resultados y pueda mejorar las áreas afectadas o de poca rentabilidad. Adicional a estos tres tipos de investigación, también se hizo uso de revistas, libros, páginas web, para consultas sobre la teoría y reforzamiento en los análisis.

1.3 Planteamiento del problema

La empresa Mariscos Asociados, S.A., es una empresa muy dinámica donde cada día se generan varias transacciones y procedimientos en todas las áreas, una de las partes más importantes es el área de compras de materiales y suministros. Dentro de los síntomas que se han venido experimentando esta, que durante el año 2016 la empresa incremento las compras con respecto al año anterior, también se ha visto afectada la cartera de proveedor, incrementando las cuentas por pagar.

La empresa tiene estabilidad en el mercado, sin embargo no se están aplicando normas que permita el manejo de los recursos eficientemente. No se están utilizando los controles internos que aseguren que los procesos están funcionando en pro de la rentabilidad financiera de la empresa.

Una de las causas a los presentes síntomas es que en la empresa no maneja un presupuesto destinado para efectuar las compras, y que este a su vez permita la revisión y evaluación de las adquisiciones de un período, clasificándolas en base a su prioridad y aporte a generar una mayor rentabilidad financiera, es decir que contribuyan a la producción de la empresa, es por esta razón que se ven incrementos en compras afectando directamente los desembolsos para pago de proveedores.

Por otro lado no se están aplicando los controles necesarios que evalúen el aporte de los procedimientos de esta área para el alcance financiero esperado. Es importante la evaluación a los aportes financieros que genera el área de compras, debido a que aquí se maneja mucha información y procesos relacionados directamente con la parte financiera

(gastos, costos), que ayuden a tener una mejor visión y toma de decisiones, para un funcionamiento institucional y aprovechamiento de los recursos.

Según pronóstico, si no se emplean instrumentos que permitan evaluar los procedimientos y organización de las solicitudes de compras, probablemente se estarán utilizando recursos en una parte de la empresa que no genera el rendimiento esperado, desaprovechando estos mismos recursos en aquella parte que si generaría rendimientos altos, por esta razón es bueno trabajar de la mano con planificaciones de proyectos, presupuestos, controles internos y otras herramientas que le permitan, incluso, anticipar los problemas, Mariscos Asociados, S.A. no lo está haciendo en un cien por ciento.

Según las investigaciones realizadas coinciden en que tienen que existir diferentes indicadores que ayuden a evaluar el buen uso de los recursos financieros que aseguren la aplicación correcta de los mismos, particularmente en esta área de compras, realizando investigaciones que apoyen en indicar las mejores estrategias de negocios involucrando a todas las áreas de la empresa para el único fin que todo empresario busca, la maximización de sus recursos e ingresos con la reducción de los costos y gastos.

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diagnosticar el impacto financiero del área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A., apoyado de la aplicación del Control Interno Modelo COSO durante los años 2015-2016.

2.2 Objetivos específicos

1. Identificar el sistema de control interno aplicado por la empresa Mariscos Asociados, S.A.
2. Analizar el control interno bajo el modelo COSO 2013 en el área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A..
3. Evaluar a través de análisis financieros el área de compras y suministros de la empresa Mariscos Asociados, S.A.
4. Proponer la aplicación de herramientas y controles que apoyen a generar una mayor rentabilidad a través del área de compras de materiales y suministros de la empresa Mariscos Asociados, S.A.

III. Marco teórico

3.1. Perfil de la empresa

3.1.1 Descripción de la empresa

Mariscos Asociados, S.A., es una empresa dedicada al acopio de mariscos, principalmente a la Langosta que es su fuerte. Cuenta con varios acopios por las costas del Pacífico, los cuales suministran el producto a la planta principal ubicada en Managua. Es proveedor de mariscos de los diferentes Supermercados y franquicias como Walmart, Pricesmart, La Colonia, mercados extranjeros, entre otros.

Su trayectoria de más de 20 años le ha permitido abrirse a un mercado amplio por el país, y se espera poder seguir creciendo para expandir sus productos dentro y fuera del país.

3.1.2 Breve historia de la empresa

Mariscos Asociados, S.A., es una empresa de capital extranjero, fundada en Managua, Nicaragua en Diciembre del año 1995, dedicada al acopio de mariscos, principalmente a la Langosta que es su fuerte. Tiene una trayectoria de 20 años en mercados nacionales y extranjeros.

3.1.3 Objetivos Estratégicos

Comprar y vender productos de buena calidad y bajos costos que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr abarcar el mercado nacional maximizando utilidades y minimizando costos.

Brindar un servicio técnico de calidad a la altura de las exigencias tecnológicas del mercado.

Crear nuevas sucursales en otros puntos del país para incrementar los niveles de venta año con año.

3.1.3.1 Visión

Ser líderes en el aprovechamiento de langosta y especies de escama, como una organización descentralizada e integrada que opere de manera eficiente, rentable y socialmente responsable, aportando bienestar en nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

3.1.3.2 Misión

Acopiar productos hidrobiológicos, extraídos del mar con miras a su transformación con los más altos estándares de calidad, higiene e inocuidad, destinados primordialmente a mercados de exportación.

Apoyar a productores, principalmente pescadores y acuacultores, en sus actividades productivas con el fin que las realicen de manera económicamente eficiente, ecológicamente sostenible y socialmente responsable.

3.1.3.3 Valores

Compromiso: Crecimiento de la empresa basado en el desarrollo integral de los recursos humanos que la soportan.

Respeto: A leyes y regulaciones nacionales e internacionales y al ambiente.

Integración: Con las comunidades en las que operamos, a través de aportes responsables.

No discriminación: Por razón de raza, género, creencias religiosas o políticas.

Responsabilidad Social: Practicas responsables de extracción de los recursos que explotamos con miras a garantizar su sostenibilidad.

Innovación: Búsqueda permanente de mejores prácticas de producción y proceso.

3.1.4 Productos y mercados que atiende

Mariscos Asociados, S.A., tiene una variedad de productos en la línea de mariscos, sin embargo su fuerte es la langosta la cual es distribuida a mercados nacionales como supermercados (Unión, La Colonia, Pali, Maxi Pali, Pricesmart), restaurantes y negocios locales; así como también mercados extranjeros como Estados Unidos, Europa y Asia.

3.2. Sistema de Control Interno

3.2.1 Concepto

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), el sistema de control interno, es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable; los estados financieros constituyen el objeto del examen en la auditoría externa de estados contables, esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para la empresa y sus estados financieros.

La herramienta proporciona cuestionarios establecidos por una Administración responsable de la estructuración del sistema a medida de los volúmenes de operaciones y acorde a los requerimientos de la estructura organizacional de su entidad.

El sistema por sí mismo no garantiza un mejor control interno en la institución, únicamente es un medio para su validación y el posterior establecimiento de actividades concretas principalmente por parte de la Administración, para su adecuación y mejora.

El sistema de Control Interno proporciona una seguridad razonable. El término “razonable” reconoce que el Control Interno tiene limitaciones inherentes; esto puede traducirse en que jamás el directivo y sus trabajadores deben pensar que, una vez creado el sistema, han erradicado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, porque estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, se puedan cometer errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o sencillamente que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo. Por tanto, el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos y las vías y métodos para su mejoramiento continuo.

3.2.2 Importancia del sistema de control interno

Para Gonzalez, A. (2013), desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se venían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que la empresa establezca un sistema de control interno, por tanto con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

El mejor sistema de Control Interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de dirigentes y subordinados; su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas y las que mejor convengan a los intereses de la entidad.

El sistema de Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y

errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

3.2.3 Clasificación del Sistema de Control Interno

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), existen diversos controles que las empresas emplean en sus procesos, para todos estos los más comunes son los siguientes:

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

En el Control Administrativo se involucra el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procedimientos decisorios que orientan 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 organización.

Ejemplo de este tipo de control: Que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

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

Ejemplo de este tipo de control: La exigencia de una persona cuyas funciones envuelven el manejo de dinero no deba manejar también los registros contables. Otro caso, el requisito de que los cheques, órdenes de compra y demás documentos estén prenumerados.

3.2.4 Valor que agrega el sistema de control interno a la empresa

Para González, A. (2013), este sistema le indica a la empresa como debe evaluar sus controles para poder cumplir sus objetivos. Da una definición clara de qué es, y las categorías de objetivos que se intentan cumplir. Si el sistema de control funciona, este ayuda a identificar de manera temprana los problemas que puede tener una organización para la consecución de sus objetivos.

Adicional a esto se tiene que agregar que un sistema de control interno correctamente diseñado e implementado agrega el siguiente apoyo a la empresa:

Tomar las mejores decisiones para la empresa tanto de presente como de futuro.

Elegir los indicadores más adecuados para la gestión económico-financiera de la organización.

Lograr una mejora continuada de los resultados.

Corregir las desviaciones sobre los objetivos que se vayan detectando.

Reaccionar eficazmente ante los cambios.

Integrar las variables estratégicas al área de la administración y las finanzas.

Mejorar la planificación estratégica.

3.3. Control Interno

3.3.1 Concepto

Carrillo, Jr. C. (2014), define como control interno al proceso integral de gestión efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones de la gestión y dar seguridad razonable que alcanzará los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar riesgos.

Dicha definición, indica que el Control Interno tiene un alcance muy amplio, porque representa una ayuda básica para una administración eficiente. Como menciona Meigs, W. (1994) “Los controles internos se extienden más allá de las funciones contables y financieras;

su alcance abarca toda la empresa e incluye actividades tan variadas como los programas de entrenamiento de personal, auditoría interna, el control de calidad entre otros” (p.106).

De acuerdo con Narváez, A. (2004), el Control Interno es un conjunto de medios adoptados para salvaguardar los recursos de las entidades, respalda la veracidad de la información financiera, técnica y administrativa, además promueve la eficiencia de las operaciones, estimula la mejora continua de las políticas establecidas, para finalmente lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. El Control Interno, también suscita la eficiencia personal y motiva al respeto de las políticas prescritas internamente en la organización.

A fin de conceptualizar el término de Control Interno, Estupiñan, R. (2006) indica que un sistema de Control Interno implica políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

Las definiciones anteriores reflejan elementos en común, ya que se refieren a un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad, 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.

No se puede considerar que el Control interno es un evento aislado o individualizado, por lo contrario, es una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte

esencial 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 metas.

3.3.2 Importancia del Control Interno

Gonzales, A. (2013):

Es necesario implantar un control interno en la empresa o negocio para poder crecer y permanecer en el mercado. Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro, (p. 1).

Relacionado con la importancia del Control Interno, también se puede citar a González, I. (2014), quien comenta que:

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el mismo toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado para esta.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también

ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad (p 16).

3.3.3 Características del Control Interno

Se deduce por características del sistema de control interno, las cualidades que lo definen en su esencia, dentro de las cuales se puede mencionar las siguientes según, Gonzales, A. (2013):

El control interno es un proceso para lograr un fin, no un fin mismo.

Lo llevan a cabo personas que actúan en todos los niveles.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, según los niveles de autoridad establecidos.

En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la posición laboral que tengan.

Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en las que actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de condiciones estén debidamente separadas.

La auditoría interna es una medida y un elemento que forma parte del control interno.

El Control Interno no mide las desviaciones; pero si permite identificarlas. Abona al autocontrol, liderazgo, fortalecimiento de autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

3.3.4 Objetivos del Control Interno

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

Según Narváez, A. (2004), el Control Interno descansa sobre objetivos fundamentales, por lo cual toda medida, acción o plan que la empresa emplee y que no tenga en cuenta o descuide estos objetivos es una debilidad del Control Interno.

Referente a los objetivos de Control Interno, Arens, A. & Elder, M. (2007), puntualizan:

Confiabilidad de los informes financieros. La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

Eficiencia y eficacia de las operaciones. Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

Cumplimiento con las leyes y reglamentos. Como es de esperar, toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales de cada país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. El último objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone. (p.270).

3.3.5 Principios del Control Interno

No es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

De acuerdo a Cuellar, G. (2003):

Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.

La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.

Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.

Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.

Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos. (p.72).

Cuellar, G. (2003), continúa diciendo:

Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.

Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.

Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.

No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.

Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.

Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno. (p.72).

3.3.6 Ventajas del Control Interno

Con lo documentado anteriormente, se puede deducir que existen beneficios derivados de contar con un Control Interno diseñado según las necesidades de cada empresa; entre dichas ventajas se pueden detallar las siguientes:

- Previene pérdida de recursos.

- Puede ayudar a garantizar lo confiable de sus informes financieros.
- Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones.
- Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.
- Apoya a la entidad a lograr su desempeño y metas de rentabilidad.

3.3.7 Responsabilidad del Control Interno

Arens et al., (2007), la responsabilidad más directa corresponde a la dirección que se le asigna a los departamentos de gestión y control interno, pero todo el personal cumple alguna función de control interno, transmitiendo posibles sugerencias por los canales adecuados, los miembros de la organización deben concientizarse de que el control interno no es ajeno a ellos, sino que todos están implicados.

No se debe olvidar del papel clave de la dirección financiera y contable, así como el del departamento de auditoría interna. En organizaciones complejas se corre el riesgo de identificar el control interno con las funciones de auditoría interna en vez de considerarlo responsabilidad de toda la organización, la garantía de independencia más importante que se puede dar al departamento de auditoría interna es situarlo bajo el control del propio Consejo Administrativo y concederle acceso al comité de auditoría, con los terceros que colaboran en el control interno (auditores externo, reguladores.).

Los auditores externos informan los estados financieros, estos representan adecuadamente la situación financiera patrimonial, los resultados del periodo y los motivos de fondos. Los reguladores emiten normativas, inspeccionan y controlan la información,

mientras que los clientes y proveedores como otros terceros aportan informaciones útiles para la mejora continua de los procedimientos y controles establecidos. (p.271).

3.3.8 Componentes del Control Interno

3.3.8.1. Ambiente de Control.

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas, (2013):

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. Resumen Ejecutivo. (p.4).

Según indica Mantilla, S. (2007):

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la

administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad. (p.25).

En su narración, Mantilla, S. (2007), destaca factores que son parte del ambiente de Control, entre ellos, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de estos también encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

3.3.8.1.1 Factores del Ambiente de Control

Entre los principales factores del ambiente de control Estupiñan, R. (2006), menciona:

Integridad y valores éticos: Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización, se emplean para juzgar situaciones, actos, objetivos y personas. Estos reflejan las metas reales como las creencias y conceptos básicos de una organización. Los valores que comparte una empresa actúan como señales del

camino que guían las decisiones y las acciones administrativas, edifican el espíritu de equipo e influyen en los esfuerzos generales de la empresa para lograr los objetivos. Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan apropiadamente.

Competencia: El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo, suele ser función de la dirección que determina el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad. Así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. Una entidad puede tener planes bien estructurados y coordinados, organizados con sus actividades lógicamente agrupadas, tener personal capaz y sin embargo es la función de dirección lo que imprime vida a los planes y objetivos de la organización.

Junta directiva, Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría: Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación, compromiso y pensamiento estratégico necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores y las autoridades fiscales. La importancia de su actividad debe someter a discusión abierta los temas difíciles, deberán tener reuniones frecuentes y con oportunidad con el director financiero, auditores interno y externos. La suficiencia y oportunidad en que se facilita la información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permitan supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos son significativas. (p.28).

Estupiñan, R. (2006), continúa diciendo:

Filosofía administrativa y estilo de Operación: la filosofía determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, por lo tanto es la fuente invisible donde la misión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos depende del talento y de la aptitud de la alta dirección para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno y su conducta convencional. Por lo tanto, la filosofía administrativa por ser aprendida evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Estructura Organizativa: La estructura organizacional es una estructura intencional de roles que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Su finalidad es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. Una estructura organizativa eficaz permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa y si es eficiente facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

Asignación de Autoridad y responsabilidad: Es importante establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y la delegación de autoridad congruente con las responsabilidades asignadas, deben ser para todas las actividades que se realizan explicándose tanto en los manuales como en las gráficas de organización. Así mismo trata que las políticas describan las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos: Para un buen funcionamiento de un sistema de control interno, es recomendable contar con una buena selección de personal con suficiente capacidad y experiencia para desarrollar y cumplir con los procedimientos establecidos. El personal debe estar preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia, por esto el proceso de formación debe ser continuo. (p.28).

3.3.8.1.2. Principios de Ambiente de Control.

Según Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), el Control Interno cuenta con principios que rigen a cada uno de los cinco componentes. Para el caso del Ambiente de Control, los principios son los siguientes:

La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos: Se da el ejemplo, es establecer estándar de conducta, se evalúa la adhesión a los estándares de conducta, se tratan los desvíos a los estándares en forma oportuna.

El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno: El directorio establece sus responsabilidades de supervisión, aplica los conocimientos especializados pertinentes, opera independientemente, supervisa el funcionamiento del sistema de Control Interno.

La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización: establece políticas y prácticas, evalúa competencia y encara las deficiencias detectadas, recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes, planifica y prepara la sucesión.

La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos: exige cumplimiento de la rendición de cuentas, establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, evalúa medidas de rendimiento, considera la presión sobre el logro de objetivos, evalúa el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias. (p.15)

3.3.8.2. Evaluación de Riesgos

El informe Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), señala que la evaluación de riesgos incluye un proceso dinámico con el objetivo de identificar y analizar los riesgos que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, brindando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo. (p.31)

Mantilla, S. (2007), indica que para identificar los riesgos, hay que estar conscientes que una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito.

Define además el término riesgo, como la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía, debido a la ausencia de procesos mismos o mala aplicación de ellos, que puedan provocar errores de carácter significativo (riesgo inherente); riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta (riesgo de control); riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma (riesgo de detección).

Para la Gestión del cambio, menciona también, que se deben implementar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos. Este elemento es de suma

importancia porque se enfoca en la identificación de los cambios que pueden inferir en el adecuado desarrollo del Sistema de Control Interno, debido a que este está diseñado bajo una parametrización determinada, y en caso que existan cambios se debe evaluar como el sistema se puede adaptar a este y evitar desviaciones en la obtención de objetivos.

El manejo de los cambios obligatoriamente debe enlazarse con el análisis de los riesgos a los que se expone la entidad por estos cambios. Esto le permitirá a la gerencia generar acciones preventivas para evitar posibles pérdidas o ejecuciones erróneas de los procesos.

3.3.8.2.1. Técnicas de Evaluación de Riesgos.

Análisis preliminar de peligros o sus siglas en ingles PHA.

Según Nahun, F. (2012) la técnica Análisis preliminar de peligros se utiliza en las organizaciones para proyectos de los cuales no se tiene mucha información o que hacen parte de procesos que pueden tener un alto nivel de especialización, siendo así una herramienta clave para lograr identificar peligros, situaciones y eventos que tienen causas y efectos en las diferentes actividades de la organización, y así los resultados de su utilización permiten que la organización enfoque sus esfuerzos en los procesos con mayor vulnerabilidad, contribuyendo así en el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien las organizaciones pueden contar con especialistas en prevención de riesgos, los auditores pueden apoyarse en ella para el entendimiento de procesos especializados, o pueden considerarla como una técnica para la evaluación de riesgos.

Para lograr el análisis se necesita seguir un proceso con a través del cual se puedan identificar y mitigar los peligros existentes, considerando variables según Nahun, F. (2012):

- Selección del área a investigar.
- Identificación de los peligros potenciales.
- Evaluación de las causas de los peligros.
- Descripción de los efectos potenciales de los peligros.
- Categorización de los peligros de acuerdo a su naturaleza.
- Controles y medidas para mitigar los peligros existentes.
- Por otra parte, la técnica considera la realización de preguntas para reducir y mitigar los peligros, así como su impacto, tales como:

- ¿Qué peligros potenciales pueden existir dentro del área investigada?
- ¿Cuáles son las causas más probables?
- ¿Cuáles son los efectos potenciales de los peligros descritos?
- ¿Cuál será el rango de peligrosidad?

Igualmente, el análisis de situaciones peligrosas se debe formular según Nahun, F.

(2012):

- Materiales utilizados.
- Equipos utilizados.
- Ambiente operativo.
- Diseño o estructura.
- Fuente.
- Procedimiento.
- Consecuencia.

Los resultados se deben registrar claramente; exponiendo los peligros identificados, las causas, y sus consecuencias; ayudando a la organización para el desarrollo e

implementación de controles y políticas, además del lugar, modo y tiempo para su puesta en marcha.

Los siguientes son aspectos que ayudaran a la revisión y configuración de controles según el peligro inminente.

- Nivel o calificación del peligro.
- Impacto.
- Frecuencia.

Los controles deben tener características diferentes según su jerarquía, la efectividad para su ejecución o la configuración para los que ya fueron implementados, con el fin de lograr mitigar los peligros o reducir el impacto según la rigurosidad del control.

Técnica estructurada What If

Nahun, F. (2012), continúa indicando:

La técnica estructurada What If se utiliza como herramienta clave para lograr identificar los peligros que pueden tener un impacto negativo o positivo en la organización; esta técnica emplea diversos escenarios para la identificación de riesgos.

La técnica estructurada “what if” es un sistema que utiliza toda la información precisa de un área, para generar una serie de preguntas en la cual se discutirán riesgos y peligros al igual que controles; con el fin de entender y asegurar que los procesos en cada área se llevan adecuadamente.

Los responsables de lograr la ejecución de la técnica What if, son un grupo seleccionado de expertos que cuentan con un conocimiento específico de cada área; para responder a ciertas preguntas y revisar cómo se ejecutan los procesos dentro de la organización.

Para lograr el método se necesita un proceso adecuado a través del cual se pueda identificar riesgos según Nahun, F. (2012):

Creación de listas para todos los procesos dentro de la empresa.

Definir el alcance del estudio o sus imitaciones.

Discutir los siguientes aspectos importantes para el desarrollo del estudio: Peligros y riesgos ya conocidos; Incidentes anteriores; Controles ya ejecutados para la mitigación de esos riesgos; Políticas regulatorias.

Para Nahun, F. (2012), la pregunta “What If” o “qué pasaría si” abre paso a nuevos escenarios, en los cuales los integrantes del equipo discutirán; las causas, consecuencias, e impactos.

Se deben abarcar todos los riesgos posibles y resumirlos confirmando las consecuencias y las causas; haciendo referencia a los controles apropiados para su mitigación.

Se discutirá cuáles son los controles y políticas adecuados para la mitigación de los riesgos.

Esta técnica se utiliza durante el ciclo de vida de las operaciones y procesos con el fin de que estos proporcionen información de los riesgos a los que se enfrentan, definiendo las tendencias, las causas y efectos de los posibles peligros.

Se buscan los procesos aplicados y los no aplicados con el fin de encontrar los peligros y riesgos que pueden ser inminentes, minimizando su impacto con controles y políticas, discutidas para optimizar el buen desempeño de estos.

La organización necesita saber cuáles son los riesgos que se pueden presentar en el futuro; de esta forma esta técnica ayuda a la organización a saber si los controles aplicados son los ideales son eficaces y eficientes para mitigar un peligro en cualquier proceso.

Con esta técnica se logra la adecuada configuración para cada control o política según los riesgos existentes. Para lograr identificar todos los peligros se implementan listas de verificación las cuales ayudaran a evitar pasar algún riesgo o peligro que se puede evaluar, es importante realizar la lista de todos los riesgos encontrados, sin discutirlos. (p.32).

Técnica Evaluación de la Fiabilidad Humana

Como señala Nahun, F. (2012):

La técnica de evaluación de la fiabilidad humana es otra de las técnicas, empleada para encontrar peligros y riesgos logrando evaluar y mitigar todas esas fallas que pueden interrumpir los procesos.

Este método de evaluación sirve para identificar el potencial del error humano; siendo el hombre integrante clave en el funcionamiento de los sistemas, de esta manera lograr determinar: las actividades, su ejecución e implementación.

Los responsables de lograr la ejecución de la técnica de evaluación de la fiabilidad humana, son un grupo seleccionado de expertos para la detección de errores en los procesos de los trabajadores en las organizaciones, los auditores se basan en esta estrategia con ayuda de un personal dotado de experiencia y conocimientos en ciertos temas según sea el caso.

Para lograr obtener resultados de la técnica de evaluación, se necesita un proceso adecuado con el cual se pueda identificar riesgos:

- Identificar cuáles son los problemas más probables en los procedimientos.
- Recopilación de la información sobre las actividades como: manuales, normas, controles, entre otros.

- Se realiza una investigación sobre los procesos, con el fin de encontrar en que parte se puede incurrir en el error humano.
- Se revisan y supervisan las áreas que necesitan ser evaluadas por riesgos inminentes de alto impacto.
- Se cuantifica el impacto de los errores e identifica las áreas más vulnerables para el riesgo.
- Se implementan los controles o políticas para la mitigación y disminución de los riesgos encontrados.
- Se crean informes detallados de las actividades realizadas para el estudio y son documentados. (p.1-8)

Para Nahun, F. (2012), esta técnica se utiliza durante el ciclo de vida de cada proceso de la empresa, en donde las actividades que realiza el hombre pueden estar propensas a los errores del mismo, atrofiando los procesos de la organización.

Las organizaciones necesitan implementar técnicas para el buen funcionamiento y la optimización de las actividades y procesos; en las cuales es difícil llevar un seguimiento en los procesos, por la falta de controles y políticas adecuadas arrojando diversos riesgos y peligros. De esta manera es necesario determinar cuáles son esos riesgos potenciales del error humano en los procesos; lo que significaría pérdidas en eficiencia y eficacia de las operaciones.

Los análisis de riesgos aplicados en los sistemas y procedimientos de la empresa demuestran que el error humano es un elemento de importancia en el riesgo total. Para determinar esto se cuenta con una serie de factores que más influyen en las fallas de la confiabilidad humana:

Habilidades y capacitaciones.

Experiencias obtenidas.

Motivación.

Características del lugar de trabajo.

Ambiente de trabajo en tanto a calidad se refiere.

Una configuración adecuada de las políticas o controles según las necesidades de cada proceso, logrará disminuir o desaparecer un peligro o riesgo inminente.

Riesgos y Puntos Críticos de Control o sus siglas en ingles HACCP

El Sistema HACCP es una valiosa herramienta para asegurar la inocuidad, higiene y trazabilidad de los productos alimenticios. Luego de someterse a las mayores exigencias técnicas, a controles permanentes y continuas pruebas de eficiencia.

Según Carro, R. & Gonzalez, D. (2010), la implantación del HACCP tiene como fortalezas que:

Es un planteamiento sistemático para la identificación, valoración y control de los riesgos.

Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la inspección que tiene como principal inconveniente la total confianza en el análisis microbiológico para detectar riesgos, necesitando de mucho tiempo para obtener resultados.

Ayuda a establecer prioridades.

Permite planificar cómo evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.

Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones extrañas y superfluas al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costos/beneficios. (p. 2-3)

Según Carro, R. & González, D. (2010), antes de efectuar el desarrollo del sistema HACCP, las empresas deben dar cumplimiento a todas las regulaciones vigentes. Además, atento el carácter voluntario del HACCP, todos los niveles de la empresa deben estar convencidos y empeñados en su aplicación. La Dirección empresarial no debe tener dudas sobre la conveniencia de su implantación. El compromiso gerencial con el sistema es determinante para su éxito.

HACCP se diferencia, según Carro, R. & Gonzalez, D. (2010), de los métodos clásicos ya que en lugar de sencillamente corregir los problemas después que estos ocurren, los anticipa procurando evitar su ocurrencia -siempre que sea posible- o manteniendo el peligro dentro de parámetros aceptables para que no emita riesgos. Dicho de otra forma, mientras los métodos clásicos son correctivos, HACCP es un método preventivo. La aplicación del sistema HACCP es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad como la Serie ISO 9000, método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas.

Es importante saber que el sistema HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana.

Análisis FODA

Para Mantilla, S. (2007), una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

El análisis interno, consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores, según Mantilla, S. (2007):

Producción, Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

Marketing, incluye línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.

Organización, incluye estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa. Personal, abarca selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

Finanzas, refiere recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

El análisis externo: Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:

Mercado, definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

Sector, detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.

Competencia, identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución y publicidad.

Entorno, son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos.

Definir la estrategia: El FODA ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Fijados los objetivos que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing.

Repasemos las posibles estrategias con ejemplos:

Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si tu producto ya no se considera líder, resalta lo que te diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, busca clientes que te sean más rentables y protégelos.

Ofensiva: La empresa debe adoptar estrategias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los clientes, puedes atacar a la competencia para exaltar tus ventajas (por ejemplo: el 83% prefiere x). Cuando el mercado está maduro, puedes tratar de robar clientes lanzando nuevos modelos.

Supervivencia: Te enfrentas a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Deja las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

Reorientación: Se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

3.3.8.2.2. Principios de Evaluación de Riesgos.

Según Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), los principios correspondientes a este componente del Control Interno son:

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados: Objetivos operacionales, de reporte financiero externo, de reporte no financiero externo, de reporte interno, de cumplimiento.

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar: analiza factores internos y externos, involucra niveles adecuados de gestión, estima importancia de los riesgos identificados, determina como responder a los riesgos. Los riesgos externos pueden ser económicos, medio ambientales, regulatorios, extranjeros, sociales, tecnológicos; los internos pueden ser de infraestructura, personal, acceso a activos, tecnología, estructura administrativa.

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos: considera distintos tipos de fraude, evalúa incentivos y presiones para cometer fraude, evalúa oportunidades para cometer fraude, evalúa actitudes y racionalizaciones.

La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno: evalúa cambios en el contexto, en el modelo de negocio y cambios en el liderazgo.

3.3.8.3. Actividades de Control

En el Resumen Ejecutivo, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), las define de la siguiente manera:

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. (p.53).

Mantilla, S. (2007) explica que:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento. (p.59).

3.3.8.3.1 Tipos de Actividades de Control.

Según Mantilla, S. (2007), existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

Observación de alto nivel: Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.

Actividades Administrativas: Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

Procesamiento de la información: Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.

Controles de bienes tangibles: Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación.

Indicadores de desempeño: Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.

Segregación de Funciones: Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente. Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un

servicio, contabilizar la información y realizar el pago, ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad.

3.3.8.3.2. Principios de Actividades de Control

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), menciona los siguientes principios para este componente:

La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos: Integradas con la evaluación de riesgos, consideran factores específicos de la entidad, determinadas por los procesos de negocio relevante, considera una combinación de distintos tipos de actividades de control (preventivos o de detección), considera a qué nivel aplicar las actividades, aborda la separación de funciones (registro, autorización, aprobación).

La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos: determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocios y los controles generales de tecnología, establece las actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes, establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad, establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.

La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica: Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia, establece responsabilidad y rendición de cuentas por la

ejecución de las políticas y procedimientos, desarrolla las actividades de control en forma oportuna, toma acciones correctivas, desarrolla las actividades de control utilizando personal competente, reevalúa las políticas y los procedimientos.

3.3.8.4. Información y Comunicación

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), en su

Resumen Ejecutivo relata:

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan

reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar. (p.59).

Haciendo otra referencia sobre la información, podemos citar a Mantilla, S. (2007):

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento. (p.72).

Mantilla, S. (2007), también sostiene que la información financiera, no se usa únicamente en el desarrollo Estados Financieros de difusión externa, si no también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas; de tal manera que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos, por ejemplo de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar, nivel de ventas, capacitación al personal.

Las mediciones financieras internas son imprescindibles ya que apoyan para actividades de planeación, presupuesto, establecimiento de precios, evaluación del desempeño, medición en los resultados de alianzas estratégicas.

Recalca también, que los sistemas de información, realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas.

Con lo anterior, es importante tomar en cuenta que los sistemas de información deben ser flexibles para que puedan ser ajustables a los cambios y evolución tecnológica y del mercado.

Otro aspecto a señalar es el hecho de que toda información obtenida debe mantenerse guardada por un tiempo prudente, especialmente si es una entidad que está sujeta a cambios continuos, el tiempo será determinado por las necesidades de revisiones pasadas o comparaciones que posea la compañía.

Mantilla, S. (2007), dice:

La información oportuna y confiable le permite a la dirección darse cuenta del alcance de los objetivos propuestos y evitar posibles desviaciones que se estén produciendo, para salvaguardar los bienes de la entidad.

La calidad de la información generada por los sistemas afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones correctas para una adecuada administración, control y desarrollo de la entidad. La información debe ser oportuna, relevante, accesible y actualizada, esto hace la diferencia para una información útil.

En cuanto a la Comunicación, de acuerdo a la Federación Internacional de Contadores, en la Norma Internacional de Auditoría No 6, (2002):

La comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno. La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante. (p.14).

3.3.8.4.1. Tipos de comunicación.

Existen dos tipos de comunicación, la interna y externa, según Del Toro J, Fonteboa, A., Armada, E. & Santos, C. (2005), detallan:

La comunicación interna, permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración.

El personal debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que este vuelva a suceder.

El personal también necesita disponer de medios para comunicar sus inquietudes hacia las jerarquías superiores, de tal manera que la dirección de la oportunidad de comunicar no solo sus iniciativas, sino también los problemas que han reconocido, ya que el contacto con la gente (que regularmente tienen los vendedores), les permite conocer en forma palpable los requisitos de los clientes o usuarios, y también las posibles mejoras que se pueden implementar en la compañía.

Es importante que todos los colaboradores de una entidad adicional del conocimiento de sus funciones, sepan también como repercute su trabajo en el desempeño de otras personas o departamentos, esto sensibiliza a las personas con las necesidades de los demás y en post de la concesión de los objetivos generales. (p.37-39).

Del Toro J, Fonteboa, A., Armada, E. & Santos, C. (2005), continúa diciendo:

La comunicación externa, se la puede realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales. La comunicación

recibida por las partes externas de la entidad permiten tener visibilidad de cómo está funcionando el Sistema de Control Interno, cual es el entendimiento y visión que tienen los auditores externos, así como las entidades de control.

Adicional a esto la comunicación externa también permite proporcionar información relevante para los accionistas, analistas financieros, y demás partes externas para que en una forma amigable puedan entender la situación de la compañía así como los riesgos por los que atraviesa. (p.40-44).

3.3.8.4.2. Contenido y flujo de la información.

Del Toro, J, Fonteboa, A., Armada, E. & Santos, C. (2005), citan:

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales; o sea, ver cada aspecto sobre la base del ratio general de la información, desde la base hasta lo que se persigue.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo de información debe circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, a tiempo y en el lugar necesario. Por tanto, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad para la toma de decisiones, de lo contrario, de nada serviría.

De igual manera existen mecanismos que suministran la información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso, y permiten que se cumpla con la responsabilidad eficiente y eficazmente. En tal sentido se consideran:

Los directivos de la entidad reciben las informaciones como resultado de un análisis financiero o de gestión de la entidad, que les permite identificar la acción necesaria en lo sucesivo.

La información que se envía posee el detalle necesario no sólo para el entendimiento de quienes la utilizarán, sino que esté en correspondencia con los objetivos de la entidad, así como con su misión y visión.

Se envía sólo la información necesaria a las áreas que corresponda y no la misma información a todos los directivos, lo que nos trae consigo que en su mayoría fuera totalmente desestimada, por falta de concreción. (p.45-46).

3.3.8.4.3. Canales de Comunicación.

Del Toro J, Fonteboa A., Armada E. & Santos C., (2005), explican:

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

En consecuencia, se establecen canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades; para ello se consideran:

Existen formas de comunicarse con los niveles de dirección superior de la entidad, sin tener que pasar por un superior directo; por ejemplo, mediante el sindicato,

solicitando despachos directos, o por medio de los asesores o auditores internos, incluso, mediante el Comité de Control.

Los trabajadores usan los canales de comunicación interna porque les son útiles y confiables. (p.46).

Del Toro J, Fonteboa A., Armada E. & Santos C., (2005), continúan diciendo:

Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

Se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando:

Existencia de mecanismos de información con todos los terceros, para que éstos expongan sus necesidades e inquietudes.

Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.

La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento. En correspondencia con su trascendencia se lleva a los Consejos de Dirección, para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a éstos.

Los proveedores, clientes y otros conocen las normas y expectativas de la entidad.

Las irregularidades cometidas por los trabajadores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas, para subsanar problemas; no para profundizar asperezas.

De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros.

3.3.8.4.4. Barreras en la comunicación.

Para Del Toro, J. Fonteboa, A., Armada, E. & Santos, C. (2005) las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en 3 grandes grupos:

- Técnicas: Como lo pueden ser el ruido y distancia.
- Semánticas: Incluyen presentación, diferencia de lenguaje, insuficiente información, complejidad.
- Humanas: Contienen las perspectivas, pensamientos, actitudes y emociones.

Es importante tomar en cuenta las barreras antes mencionadas, para poder dar solución o mejorar situaciones que impidan un flujo de información efectivo dentro de la empresa.

3.3.8.4.5. Principios de Información y Comunicación.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas (2013), menciona los siguientes principios para este componente:

La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno: Identifica los requerimientos de información, captura fuentes internas y externas de datos, transforma datos relevantes en información, mantiene la calidad en todo el procesamiento, considera la relación costo beneficio.

La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno: Comunica la información de Control Interno, comunica entre la administración y el

directorio, provee líneas de comunicación separadas, selecciona los métodos de comunicación relevantes.

La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno: Comunica a terceras partes, permite canales de comunicación entrantes, comunica con el directorio, provee líneas de comunicación separadas, selecciona los métodos de comunicación relevantes.

3.3.8.5. Actividades de Monitoreo

En su explicación sobre este componente del control interno, Del Toro J, Fonteboa A., Armada E. & Santos C., (2005), refieren lo siguiente:

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Este componente tiene como finalidad asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Actividades continuas: Son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes. (p.47).

Del Toro J, Fonteboa A., Armada E. & Santos C., (2005), por su parte cataloga a las evaluaciones puntuales de la siguiente forma:

Evaluaciones puntuales: se puede señalar mediante consideraciones tales como:

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes realizan los controles y los resultados de la supervisión continuada.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección, y por los auditores externos.

Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema; o sea, que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces; si bien un nivel adecuado de

documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros. (p.47).

En el Resumen Ejecutivo Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas, (2013), se encontró que:

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (p.7).

Para Estupiñan, R. (2006), las actividades de Supervisión, corresponde a un seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno, los cuales requieren de un proceso que supervise su apropiado funcionamiento; para lo cual se realizan actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo. La frecuencia de este monitoreo va en dependencia de los riesgos y del nivel de confianza que tengan los

controles aplicados. El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

El fin de la Supervisión es identificar los controles débiles o insuficientes, dicha evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Según Mantilla, S. (2007):

Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actores regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su carga una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su cargo, que se da en el transcurso de las operaciones. Este monitoreo incluye actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

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 de la entidad y a través de evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o supervisión. Las actividades de supervisión incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

En el caso de un hallazgo, estos deben ser documentados adecuadamente e informados de forma inmediata a la administración con el fin de que esta tome medidas correctivas y a la vez preventivas para evitar vuelva a suceder.

Es necesario entrenar al personal en cuanto a las políticas y procedimiento determinados por la administración, así como la normativa legal para evitar que el Sistema de Control Interno se vea afectado. (p.83).

3.3.8.5.1. Principios Actividades de Monitoreo.

Para este componente, Resumen Ejecutivo Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas, (2013), menciona los siguientes principios:

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento: Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas, considera la tasa de cambio, establece una base de entendimiento, usa personal con conocimiento de lo evaluado, integrada a los procesos de negocio, ajusta el alcance y la frecuencia, evaluaciones objetivas.

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda: Evalúa los resultados de las evaluaciones, comunica las deficiencias, monitorea las acciones correctivas.

3.4. Área de compra de una empresa

3.4.1 Concepto

Benaque, J. (2006), expresa que el acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad, cuando en la edad de piedra se les ocurrió intercambiar una cosa con otra (o mejor conocido como trueque), por lo que nacen las compras y las ventas.

La definición de compras como una profesión dentro de la vida industrial y empresarial es la siguiente: comerciar es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto; siendo hasta aquí la definición usada por los libros especializados.

Sin embargo, en la actualidad compras como tal, ha evolucionado considerablemente y ha pasado en muchas empresas a ser parte de otros conceptos, como adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, actividades que comprenden adquisiciones y otras tantas como control de inventarios y almacenes, reducción de costos y ahorros.

De esta manera se puede definir la gestión de compras como la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño, ubicación o sector de la empresa. El principal objetivo de la función de este departamento es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el negocio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la visión y misión de la organización.

3.4.2 Funciones del Área de compra de materiales y suministros

Según Cubillos, O. (2010), el Departamento de compras, es la parte de la empresa interesada en conocer el entorno comercial y responsable principalmente de conocer la oferta

que existe en el mercado según el giro y la actividad a la cual se dedica la empresa en cuestión, además de esto asegurar el flujo continuo de la producción a través de un suministro fluido de materias primas, componentes, herramientas, entre otros.

Compras tiene como objetivo adquirir los materiales y suministros adecuados al mejor precio, con una buena calidad, en el momento preciso al proveedor indicado y contar con eficiencia en los procesos de solicitud de adquisiciones, todo esto con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes internos y generar aportes financieros a la empresa.

Es importante citar los siguientes objetivos que menciona Cubillos, O. (2010):

Usar los materiales, proveedores y equipos al menor costo posible, si se reducen los costos desde el inicio de la producción se podrá aumentar el nivel de producción y generar mayor rentabilidad de las operaciones.

Se tiene que asegurar el flujo continuo de la producción, se debe realizar un suministro frecuente de materias primas, herramientas entre otros componentes que ayuden a que la producción no se detenga.

Aumentar la rotación de activos, los inventarios se deben mantener en una estrecha relación con el volumen de ventas, para no ocasionar pérdidas por discontinuidad de algunos productos que están incluidos en los inventarios.

Desarrollar una fuente alternativa de suministro, esta es una estrategia que se emplea con el fin de utilizar varias opciones de suministros en el mercado que permitan una mayor negociación, disminución de los costos y una eficaz repuesta a las emergencias.

Integración con los otros departamentos, la función de compras se relaciona con todos los departamentos de una empresa, rápidamente podemos mencionar algunos con los

cuales se encuentra ligado: Departamento de producción, Departamento Financiero, Departamento de Seguridad, Recursos Humanos, entre otros.

Se pueden mencionar las siguientes funciones del Departamento de Compras, dentro de las cuales se encuentran las más importantes y frecuentes:

Se debe considerar según Sierra, H. (2009) la formulación de un plan de programación de las posibles compras, esto nos llevaría a estructurarnos un presupuesto, el cual podría abarcar desde un mes hasta un año, esta función es muy importante, debido a que gracias al presupuesto se pueden plantear los proyectos de compras más importantes y necesarias para la empresa.

Así mismo se puede mencionar el cumplimiento de las necesidades de las diferentes áreas de la organización, tomando en cuenta el presupuesto asignado para el periodo de compras a efectuar. Esto permitirá cumplir de una manera organizada, tanto por prioridad como por área, las necesidades de toda la empresa, lo cual evitara incurrir en gastos innecesarios o pérdida de tiempo del capital humano.

Sierra, H. (2009), también menciona que se debe crear y actualizar un kardex o requisito de proveedores, los cuales deberán estar vigentes estableciendo sus condiciones de precios, servicios, información general y demás datos necesarios o acuerdos para que dicho proveedor cumpla con todas las normas que la organización exige y forme parte del catálogo de proveedores de la empresa.

En el departamento de Compras se debe de cumplir con una norma que es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, tanto operativa como financieramente, se debe conseguir un producto de calidad adecuada, en la cantidad correcta

y el momento exacto a un precio justo, esto permitirá obtener una mayor rentabilidad en la empresa y por ende menores costos sobre los productos terminados.

Tal a como lo menciona Cubillos, O. (2010), la gestión de compras tiene un gran impacto en la calidad de los productos que se fabrican u ofrecen, los costos que se generan para conseguir los materiales utilizados en los productos deberán ser razonables, el departamento de compras deberá cumplir con diferentes funciones para garantizar no solo el buen uso de los recursos adquiridos si no también la mejor opción para adquirirlos.

A continuación se mencionan algunas funciones recopiladas según Cubillo, O. (2010):

Tramitación de las requisiciones y solicitudes para adquisición de artículos y servicios que se requieren en las diversas áreas, estas solicitudes también conocidas como ofertas o cotizaciones, deberán de ser como mínimo tres para evaluar la mejor opción. Esta función encierra varios procedimientos que serán detallados más adelante.

Revisar los artículos o materiales solicitados por las diferentes áreas para constatar que estos se reciben según las especificaciones con las cuales fueron solicitados a los proveedores, así también la calidad y presentación de los mismos.

Analizar alternativas de proveedores y posibilidades de la compra. Esta función encierra la participación activa de la negociación con los proveedores para obtener un producto de calidad al mejor precio y agilidad en el despacho del mismo, esto es importante, debido a que se puede evaluar el valor agregado que los proveedores brindan a sus clientes.

Darle seguimiento a reclamos referente al producto o servicios que las demás áreas de la empresa realicen a fin de obtener una devolución del producto o un mejoramiento del servicio si fuera el caso.

Una última pero no menos importante es la coordinación y colaboración con los demás departamentos tales como producción, ventas, bodega, administrativo, entre otros.

3.4.3 Procedimientos del Área de compra de materiales y suministros

Según Coronel, J. (2012), los procedimientos del Departamento de Compras en la organización, son los siguientes:

Primeramente se detecta una necesidad, a través de esta surge una solicitud de requisición o pedido de un área en específica.

Se solicitan tres cotizaciones o proformas con las especificaciones o proximidades a lo solicitado, las cuales permiten realizar la negociación con el proveedor para obtener descuentos que se logran debido a la diversidad de proveedores en el mercado de los diferentes productos. En este procedimiento es muy importante tomar en cuenta la comparación de las especificaciones como Marca, Origen, Precio entre otras de los productos a adquirir.

Se somete la cotización a revisión para su aprobación. Las tres cotizaciones pasan al proceso de aprobación por la persona responsable en el Departamento de Compras.

Una vez aprobada la cotización se efectúa la compra, si es de contado se tramita un cheque con todas las especificaciones del proveedor y si es de crédito se realiza una orden de compra y se envía al proveedor, se retira el producto o se realiza el servicio solicitado.

Y por último para terminar el ciclo, se entrega y se carga contablemente al área que lo solicito.

Estos procedimientos deberán ser evaluados para que se garantice un estricto control en los mismos, salvo aquellas emergencias que se pueden presentar y ocasionen el no cumplimiento de alguno de ellos y se requiera saltar un procedimiento para solventar la situación.

Si hablamos de procedimientos, también tenemos que discutir sobre las políticas del área de compras.

Según Coronel, J. (2012):

Las políticas de compras son pautas que generan las empresas para determinar cuáles serán las condiciones, los plazos de pagos, y los proveedores que tendrá la empresa, entre otros criterios, que serán aplicados al momento en que la organización proceda a la adquisición de productos para sus operaciones habituales (p.3).

Se puede citar algunas de estas pautas que menciona Coronel, J. (2012):

Tener continuidad en el abastecimiento de la empresa.

Evitar duplicación de pedidos, reducir o eliminar desperdicios, evitar tener productos obsoletos para malas gestiones de compras.

Mantener los niveles de calidad de los productos.

Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa.

Verificar que se cumplan las órdenes de compras emitidas (p.6).

Después que se analizarán las pautas explicadas por Coronel, J. (2012), se pueden establecer las políticas más frecuentes en el área de compras, entre otras:

Revisar que los pedidos estén autorizados por el responsable del área donde solicitan el producto. No se aceptaran solicitudes fuera de los pedidos que no estén autorizados.

Toda compra se realizara si fue solicitada mediante las requisiciones, las cuales pueden ser diarias, semanales o mensuales.

Se tiene que ejecutar la compra a través de una orden de compra la cual deberá ir con las firmas autorizadas, mismas que estarán registradas en la base de datos de los proveedores.

Los proveedores tanto nacionales como extranjeros deberán estar registrados en la base de datos de la empresa.

Las compras que tengan un valor mayor de lo que normalmente se adquiere, deberán estar autorizadas por la Gerencia General de la empresa.

Todos los productos que se adquieran deberán estar regidos por las normas de seguridad y calidad que permitan asegurar el buen funcionamiento y aplicación de los mismos.

3.4.4 Clasificación del área de compras

Para Taylor, F. (2006), desde el punto de vista de la organización integral de una empresa, el departamento de compras es, por lo general, de carácter auxiliar y especialista. Cuando el departamento de compras está facultado por el presidente para comprar con sujeción a un presupuesto que él facilita, se convierte, según Taylor, F. (2006), en un servicio funcional. Esto rara vez ocurre; si bien puede adquirir determinados efectos a base de

presupuesto o programa, casi siempre tiene por principal misión comprar a requerimiento de las demás áreas.

Dentro del departamento de compras corriente, la estructura orgánica es, en principio, la misma del conjunto. El jefe de compras lo encabeza. En un departamento grande habrá varios agentes de compras, cada uno de los cuales tendrá su especialización para facilitar el proceso de compras.

Las compras pueden tener una clasificación, según Taylor, F. (2006):

Compras regulares, son las ajustadas a un programa de necesidades prefijado, que no tiene relación directa con las necesidades inmediatas de la explotación. Se analizan detenidamente las tendencias de los precios, para hacer pedidos cuando el mercado está en condiciones más favorables. En algunos casos cabe practicar la cobertura en relación con estas compras regulares.

Compras especulativas, se diferencian de las regulares en que se busca un beneficio, efectuándose cuando los precios son bajos, para revenderlas cuando éstos suben. Las compras regulares se aplican sólo al consumo de la empresa; las especulativas pueden servir también para este objeto. Las industrias que practican con amplitud este género de compras tratan de obtener buena parte de sus utilidades de esta actividad. En tales casos, aunque la función industrial sea provechosa, puede haber pérdida, pues las compras especulativas resultan más frecuentemente adversas que favorables.

Compras obligadas, son las de artículos que no se necesitan de continuo y se adquieren sólo cuando se necesitan. Ejemplo de ello son las máquinas, herramientas y los suministros especiales para obras.

Compras anticipadas, tienen por objeto cubrir las necesidades de un período ulterior.

Los artículos usados regularmente en cantidades relativamente pequeñas pueden adquirirse así antes de ser necesarios. El período de tiempo que tales compras pretenden abastecer no es definido como lo era en el caso de las compras regulares de acuerdo con un programa fijo, pues un cambio en las condiciones del trabajo puede aumentar o disminuir el consumo. En este grupo cabe incluir ciertas herramientas, pertrechos y materiales que no se gastan en grandes cantidades.

Compras según programas, comprenden el material comprado de manera que las expediciones se ajusten a un determinado plan.

Compras globales, cuando se adquieren juntos varios grupos de artículos pequeños, pueden conseguirse economías. Por ejemplo, pueden encargarse a una casa diez artículos accesorios para la fábrica que resultaran tan baratos en cuanto a papeleo y gastos de oficina como uno solo. Los efectos adquiridos en grupo suelen ser de poco precio y que tienen cierta relación entre sí bajo el aspecto de su consumo cuantitativo. Este requisito no es indispensable, pues un departamento de compras puede acumular pequeños pedidos para combinarlos en uno solo. Naturalmente, es de presumir que se trata de artículos normales o uniformes, cuyo precio varía muy poco de un proveedor a otro (p.86-87).

3.4.5 Controles en el área de compras de Materiales y Suministros

En toda empresa deben de existir los controles de las diferentes actividades realizadas por los miembros de la misma, Según Sierra, H. (2009), el control interno se puede definir como sigue:

Podemos definir el control interno como el proceso, ejecutado por la junta directiva, o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable

de conseguir en la empresa la efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiente confiabilidad de la información financiera y por último el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En el caso del departamento de compras sería la aplicación del concepto anterior de control en la gestión y administración de las compras, ejecutada en forma efectiva y con responsabilidad profesional. (p. 3).

Singaucho, T. (2010) explica que, “el control interno de compras, es el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable”, todo esto es con el objetivo de obtener la eficiencia en las operaciones del proceso de compras.

Dentro de los primeros controles según el inicio del procedimiento de la realización de la compra se encuentran los siguientes:

Solo el personal autorizado podrá iniciar las solicitudes de compra.

Recibir las solicitudes de pedidos de las diferentes áreas internas de la empresa, ya autorizados por el Gerente o Responsable de esa área, el cual tendrá la responsabilidad presupuestaria para el tipo de erogación, esto con el objetivo de mantener un control de los pedidos realizados por personal de cada departamento existente.

Obtener tres cotizaciones de la solicitud de compra recibida, para obtener mejores condiciones de mercado, referente a precios, calidad y servicios.

Los documentos que se involucran y serán claves al ordenar los materiales y suministros serán la requisición y orden de compra.

Elaborar una orden de compra pre-numerada de imprenta, con el fin de mantener un control de las órdenes emitidas y asignadas a cada proveedor.

Realizar un check list de recepción al proveedor, donde se especifique las condiciones bajo las cuales se está recibiendo el producto, en este caso condiciones físicas, desperfectos, con el objetivo de tener un soporte que ayudaría en cuanto a la devolución del producto y reclamo en caso de desperfectos, así como también la parte de documentación, la factura, recibo de entrega escrito cotejado con lo que se está entregando físicamente.

Ingresar la factura al sistema de base de datos existente en la empresa, y posteriormente cargarlo al área de la empresa que lo solicito, debe ser recibido conforme por el responsable del área que solicito el bien o servicio.

También como parte del control interno, se debe de adjuntar los soportes de los documentos involucrados al pago de la deuda adquirida (requisición, orden de compra, factura). En ninguno de los casos se debe aceptar una cuenta por pagar que no contengan los soportes descritos.

Otra aplicación de los controles físicos, según Singaicho, T. (2010), lo constituyen los almacenes cerrados y herramientas o equipos que ayuden a la recepción de los materiales de una manera eficiente y ágil.

3.5 Análisis Financiero

3.5.1 Concepto

Se puede definir como un proceso que comprende recopilación, gestión de datos, informes de estados financieros básicos y demás datos de la situación de un negocio y su entorno.

Valdez, S. (1998), expresa que el análisis financiero se constituye como un medio de estudio que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de

conocimiento, para su adecuada dirección, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales de la misma.

El análisis financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas.

El análisis financiero se basa en el cálculo de indicadores financieros que expresan la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad de una empresa. Se considera que una empresa con liquidez es solvente pero no siempre una empresa solvente posee liquidez. El análisis financiero basado en cifras ajustadas por inflación proporciona información financiera válida, actual, veraz y precisa. Se concluye que el análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa.

Dentro de las herramientas que contemplan el análisis financiero para interpretar y examinar los estados financieros, se encuentra el Análisis horizontal, Análisis vertical y Razones Financieras.

3.5.2 Análisis Horizontal

Según Brealey, R. (2010), en el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

3.5.3 Análisis Vertical

Brealey, R. (2010), por otra parte expresa que el análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa, de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Por ejemplo, una empresa que tenga unos activos totales de 5.000 y su cartera sea de 800, quiere decir que el 16% de sus activos está representado en cartera, que puede significar que la empresa pueda tener problemas de liquidez, o también puede significar unas equivocadas o deficientes Políticas de cartera.

3.5.4 Análisis de Razones Financieras

Brealey, R. (2010), consiste en tomar información de uno o varios de los Estados Financieros de un período y analizar las relaciones que hay entre ellos y el negocio desarrollado. Este tipo de análisis permite comparar el rendimiento de la empresa a lo largo del tiempo y/o comparar el rendimiento de la empresa con respecto al de las empresas de la industria a la que pertenece, entre otros.

Las razones financieras más significativas que se emplean en las empresas son la de liquidez, endeudamiento, rotación, apalancamiento financiero y rentabilidad. Es importante el análisis en conjunto de esta herramienta para mejores resultados y toma de decisiones correctas.

IV. Preguntas Directrices

¿Cuál es el sistema de Control Interno aplicado por la empresa Mariscos Asociados, S.A.?

¿El sistema utilizado actualmente brinda resultados satisfactorios?

¿Los componentes del Modelo COSO 2013, son aplicados correctamente en el área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A.?

¿El personal del área de compras tiene claro los objetivos que persigue la empresa?

¿El departamento de compras es evaluado para garantizar el cumplimiento de los procesos?

¿De qué forma el área de compras contribuye con el área financiera de la empresa?

¿Qué tan frecuentes se realizan análisis financieros en la empresa Mariscos Asociados, S.A.?

¿Con que frecuencia evalúan el área de compras bajo análisis financieros?

¿Qué instrumentos, herramientas y controles aplicados en el área de compras contribuirían a generar mayor rentabilidad a la empresa Mariscos Asociados, S.A.?

V. Operacionalización de variables

Tabla No.1 Operacionalización de variables.

Objetivo	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem
Identificar el control interno aplicado por la empresa Mariscos Asociados, S.A.	Sistema de Control Interno	Según COSO (2013), es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable.	Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos aplicados en las diferentes áreas de una organización.	Gerencia General, Gerencia Financiera, Contado	Manual de Controles Internos, Manual de funciones de las diferentes áreas.	Anexo I P.5, P.6 y P.7 Anexo II P. 3 y P. 4, Anexo III P. 2 y P. 3 Anexo IV P. 2, Observación.
Analizar el control interno bajo el modelo COSO 2013 en el área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A..	Componentes del COSO 2013	Comité de Organización es Patrocinadoras de la Comisión de normas	Estructura del Modelo COSO, el cual existe para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.	Gerencia Compras, Bodega de Compras.	Ambiente de Control. Evaluación de Riesgos. Actividades de Control. Información y comunicación. Actividades de Monitoreo.	Anexo V P. 1, P. 5, P. 10, P. 12, P. 13 y P. 17 Anexo VI P. 2, P. 5, P. 8, P. 10 y P. 13 Anexo VII P. 1, P. 4, P. 5, P. 6, P. 7, P. 8 Observación. Cuestionario
Evaluar a través de un análisis financiero el área de compras y suministros de la empresa Mariscos Asociados, S.A.	Análisis Financiero	Hernández (2005), define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación	Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.	Gerencia Financiera y Gerencia de Compras	Análisis Horizontal, Análisis Vertical, , Liquidez, Rentabilidad, Capital de trabajo, ROE, ROA. Niveles de endeudamiento	Anexo I P.16, P.19 y P.22 Anexo II P.8, P.9, P.10 y P.22 Anexo III P.13 y P.14 Observación, Guía documental

		actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.			Ciclo de conversión del efectivo	Anexo XII Análisis Horizontal y Vertical de Estados Financieros. Anexo XIV Análisis de Razones Financieras.
--	--	---	--	--	----------------------------------	--

VI. Diseño de la Investigación

6.1 Enfoque

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo con lineamientos cuantitativos, se escogió este enfoque porque es el que permitirá analizar el contexto natural y como se desarrolla, para llevar a cabo esta investigación se utilizaron datos descriptivos, es decir las entrevistas habladas y escritas, así como también la observación de los fenómenos estudiados, el estudio de sus análisis financieros y su situación económica. Es por esta razón que el método empleado es el inductivo, analizando los estados financieros a profundidad para evaluar la situación financiera de la empresa y el empleo de herramientas empíricas utilizadas por el gobierno corporativo de la empresa, por lo cual se empleó un estudio personalizado del área de compras y el impacto financiero que conllevan las actividades de esta área en la toma de decisiones de la empresa.

6.2 Tipo de Investigación

En el análisis de la empresa Mariscos Asociados, S.A., se utilizaron tres tipos de investigación para profundizar y conocer todo lo referente al funcionamiento financiero de la empresa.

Se empleó una investigación descriptiva, la que permitió detallar la situación financiera de la empresa Mariscos Asociados, S.A. desde el análisis de sus estados financieros durante el periodo 2015-2016, así como las actividades del departamento de

Compras y suministros, sin ninguna alteración para concluir los aspectos más importantes útiles para la empresa.

Se utilizó también una investigación de campo, que consintió en recolectar información, datos y situaciones tanto a nivel financiero como a nivel del departamento de compras a través de sus procesos y actividades, para conocer mejor el comportamiento de estas áreas.

Por último se utilizó una investigación aplicada, con el apoyo de indicadores financieros para tener resultados más exactos y que estos a su vez sean de utilidad para beneficio de la empresa; y el uso de una investigación documental para poder desarrollar la parte teórica del Marco Teórico y afianzar los conocimientos de análisis comparativos de una empresa.

6.3 Población y muestra

6.3.1 Población

La población para esta investigación es finita y está comprendida por la empresa Mariscos Asociados, S.A., la cual la hemos descrito en la parte inicial del Marco Teórico y se encuentra ubicada en Managua.

6.3.2 Muestra

Se tomará como muestra los estados financieros de la empresa Mariscos Asociados, S.A., durante el periodo 2015-2016, los procesos, manuales y actividades del departamento de compras y suministros, siendo un muestreo no probabilístico.

6.4 Métodos y Técnicas de recolección de datos

Dentro de las técnicas empleadas en esta investigación están las entrevistas realizadas al Gerente Financiero, Contador General, Gerente de compras y Colaboradores del área de compras, también se utilizó información financiera de la empresa, obtenida a través de documentos del resguardo contable. En un segundo plano se hizo uso de libros, tesis de grados, documentales, publicaciones de internet, para ampliar la parte teórica.

Se utilizaron técnicas documentales y de campo, para desarrollar la teoría y obtener a través de la observación y entrevistas la información necesario para analizar el funcionamiento financiero de la empresa enfocado en el departamento de compras.

VII. Análisis de Resultados

7.1 Sistema de control Interno Mariscos Asociados, S.A.

Para identificar el sistema de control interno aplicado en la empresa Mariscos Asociados, S.A., se desarrollaron una serie de entrevistas a las personas relacionadas directamente con las áreas involucradas, se revisaron manuales de controles internos y los manuales de funciones de dichos colaboradores, toda esta información fue de vital ayuda para evaluar la aplicación o no del sistema de control interno en la empresa.

En el anexo I, según la entrevista a la Gerencia General pregunta número 5, la aplicación de los sistemas de control interno son de vital importancia para obtener la rentabilidad deseada, en la empresa MARSAS existe un sistema de control interno sin definir, para el Gerente General no está estructurado, no se está aplicando de la mejor manera y se busca mejorarlo a corto plazo, para recuperar procesos que actualmente no se están cumpliendo. Las áreas más vulnerables para la empresa, según Gerente General, entrevista del anexo I pregunta número 6, son las áreas de ventas, compras y la parte financiera. Estas áreas manejan muchos recursos, tanto materiales y productos, como bienes monetarios. En estas áreas, expresa el Gerente General se puede dar paso a la malversación de recursos, lo que conduciría en pérdidas para la empresa, muchas veces irrecuperables.

En el mismo anexo, pregunta número 7, actualmente no se maneja una unidad de Auditoría Interna que permita el seguimiento de los procesos empleados en dichas áreas, lo que le dificulta a la Gerencia General tener un control sobre los estos y garantizar sus cumplimientos.

El adecuado funcionamiento del sistema financiero exige que toda entidad financiera y el grupo consolidable en el que se integra estén dotados de un sólido gobierno corporativo. La solidez de dicho gobierno corporativo exige, entre otras cosas, la existencia de mecanismos adecuados de control interno.

Del área financiera de la empresa Mariscos Asociados, S.A., según información obtenida en la entrevista a la Gerencia Financiera, Anexo II pregunta número 3 y número 4, nacen controles que son reproducidos a las demás áreas, pero que no cuentan con el seguimiento apropiado, la parte financiera utiliza controles menores que están escasos de información y alcance, lo que dificulta un buen funcionamiento de las demás partes de la organización. Para el gerente Financiero existen controles internos, que son normas, políticas o procesos ejecutados en las diferentes áreas de la empresa, sin embargo como en toda empresa se requiere el manejo de procedimientos que se alinean hacia los objetivos de la empresa y busquen como maximizar su rentabilidad. Es importante la comunicación que debe de existir entre los diferentes miembros de la empresa y los directivos para que todos se enfoquen hacia un mismo propósito. Según información de la pregunta número 4, del Anexo 2, el mejor sistema de control interno para aplicar en la empresa Mariscos Asociados, es aquel que persiga el alcance de los objetivos como empresa y que a su vez garantice el mejor funcionamiento de los procesos.

Por su lado la parte contable de la empresa, según las preguntas números 2 y 3 del Anexo III, maneja controles comunes que son empleados a diario. Los diferentes colaboradores tienen funciones asignadas para garantizar el cumplimiento de las diversas actividades de esta área, sin embargo no existe un sistema de control interno propiamente establecido, ni tampoco un manual definido que contribuya a garantizar que los procedimientos, además de

ser los adecuados se estén empleando correctamente. Se debe de emigrar a un sistema confiable que cuente con las regulaciones y seguimientos adecuados para garantizar el bienestar financiero de la empresa.

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, por lo tanto es responsabilidad de todos los integrantes de una organización. Es un proceso permanente llevado a cabo en todos los niveles organizativos, este solo puede proporcionar un grado razonable de seguridad en cuanto al logro de objetivos fijados, a saber, por ejemplo que las operaciones se realicen con eficiencia; que los informes financieros, presupuestales y de evaluación de programas, sean pertinentes y confiables, y que los funcionarios observen las leyes y disposiciones reglamentarias pertinentes.

Como IV Anexo se encuentra una guía de observación, necesaria para conocer los procedimientos y aplicaciones del sistema de control interno en la empresa Marisco Asociados, misma en la que se revisó las políticas y manuales de funciones de las actividades de la empresa, los cuales se encontraron desactualizados, sin ninguna mejora desde su creación, lo que impide que las funciones que desempeñan los colaboradores de la empresa no presenten cambios y se actualicen según el contexto o el rumbo que va tomando la empresa. Toda institución necesita la actualización de sus procedimientos esto solo se puede lograr tomando como referencia los procedimientos ya estructurados y analizándolos para garantizar el buen funcionamiento.

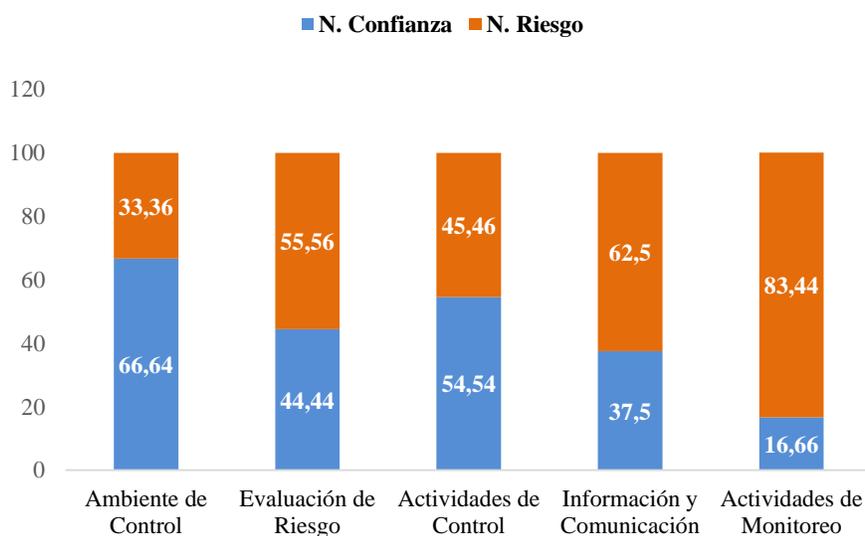
Después de que se evaluará a través de indicadores como las entrevistas y guías de observación, para dar repuesta al primer Objetivo de la investigación, la empresa Mariscos Asociados, S.A., tiene establecido un sistema de control interno que se refleja en sus políticas,

normativas, manuales de funciones escritos, pero este sistema de control interno no se está empleando en la práctica de los procedimientos que se realizan en las áreas evaluadas, lo que reduce la funcionalidad del sistema o el objetivo por el cual fue creado. En el área de compras el empleo de los controles aún tiene debilidades, que se resumen en pérdidas para la empresa, porque los procedimientos de las actividades no están realizándose correctamente, nadie evalúa cada procedimiento y por lo tanto no hay mejoría en los mismos.

7.2 Control Interno, Modelo COSO 2013

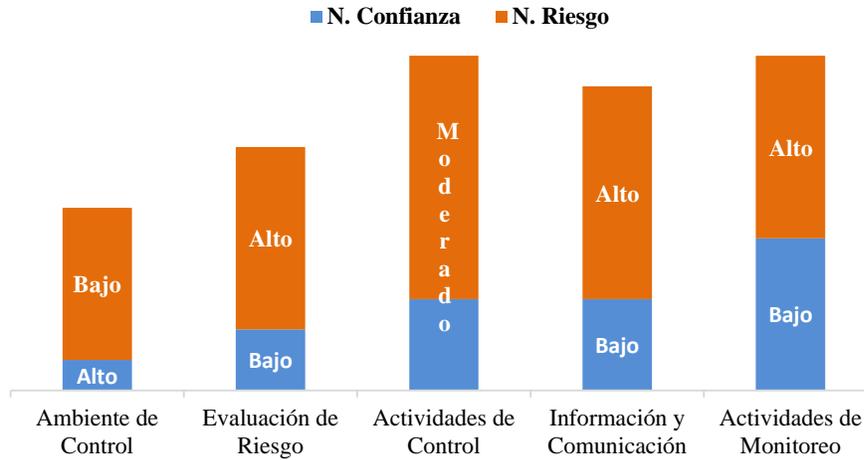
Se analizó el área de compras de la empresa Mariscos Asociados S.A., bajo el Modelo COSO 2013, a continuación se detalla los resultados de dicha evaluación según el cuestionario de control interno aplicado a esta área.

Gráfico No. 1. Representación Cuantitativa Evaluación de Componentes Control Interno, Modelo COSO 2013.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico No. 2. Representación Cualitativa Evaluación de Componentes Control Interno, Modelo COSO 2013.



Fuente: Elaboración Propia.

▪ **Ambiente de Control**

El ambiente de control en el área de compra tiene un nivel de confianza moderado de 66.64%, la empresa Mariscos Asociados S.A., tiene políticas y normas establecidas para códigos de conducta de sus trabajadores, tiene visión y misión organizacionales estructuradas y se han realizado reuniones para dar a conocer las políticas y normativas legalizadas en el Ministerio del Trabajo, así como también su estructura organizacional. Esto contribuye a que los colaboradores del área de compras tengan conocimientos de las políticas y los objetivos que quiere alcanzar la empresa.

Sin embargo, se evaluó la parte de los manuales de funciones de los puestos de las áreas financieras, compras y contabilidad, y se constató que estos manuales en su mayoría no existen o están incompletos, lo que ocasiona que los colaboradores no tengan bien identificadas sus funciones y esto se resume probablemente a pérdidas de tiempo que son iguales a pérdidas monetarias para la empresa.

En el área de compras no se cuenta con el personal suficiente para abastecer el cumplimiento de las solicitudes de las demás áreas, así como tampoco existen capacitaciones que mejoren la calidad de los integrantes del área de compras. No existen evaluaciones de rendimiento en el área, que permitan conocer el buen funcionamiento de los procesos aplicados para garantizar que las actividades que se realizan en esta área cumplan con los objetivos financieros de la empresa Mariscos Asociados, S.A. Su nivel de riesgo en cuanto al ambiente de control es de 33.36%.

- **Evaluación de Riesgos**

En cuanto a la evaluación de riesgos del área de compras presenta un nivel de riesgos de 55.56% relativamente alto, esto obedece a que no se da un seguimiento al cumplimiento de los objetivos, lo que resulta un riesgo financiero a corto plazo para la empresa porque no se está trabajando en pro del cumplimiento de los objetivos, la empresa tendrá pérdidas irre recuperables de recursos monetarios. Así mismo no se identifican los riesgos que posee esta área por lo tanto no se aplican medidas correctivas o anticipadas para evitarlos o minimizarlos. Los flujos de los procesos de compras no están establecidos por ende no sirven de guía en las actividades diarias, lo que contribuye a que se trabaje sin organización ni seguimiento para brindar un mejor servicio a las demás áreas internas de la empresa, y se utilice de una mejor manera los recursos que se adquieren a través de los procesos de compras.

El nivel de confianza se encuentra según la evaluación en 44.44%, porque a pesar que la empresa Mariscos Asociados, S.A. no da seguimientos a sus objetivos si los tiene constituidos e informa a sus colaboradores de los mismos.

- **Actividades de Control**

Al evaluar este componente en el área de compras de la empresa Mariscos Asociados, S.A. se encontró que tiene un nivel de confianza de 54.54%, hay un cumplimiento en la parte de las autorizaciones y soportes al momento de realizar la compra, todos los documentos son archivados con sus respectivos soportes, el área de compras tiene una persona encargada de la recepción de los materiales lo que permite asegurar y tener un control que todo los bienes y suministros vienen debidamente conforme a la factura que entrega el proveedor.

Su nivel de riesgo es de 45.46%, considerable para dar seguimiento. Según revisión realizada, no existe un responsable que asegure que los bienes y suministros lleguen a su destino, como se observó en el componente de evaluación de riesgos, no hay medidas que evalúen los posibles riesgos que tenga el área, ni tampoco los procesos son mejorados para que las actividades del área sean más eficientes.

- **Información y comunicación**

En cuanto al componente de la información y comunicación en el área de compras tiene un riesgo alto de 62.5%, esto obedece a que no se suministran los manuales de funciones a los colaboradores del área, ocasionando que estos realicen su trabajo sin ninguna visión para alcanzar el objetivo propuesto por la empresa, además no se da a conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos como área, existe dificultades con la comunicación entre los usuarios y el personal de compra, lo que ocasiona errores al momento de realizar las compras de los bienes.

Su nivel de confianza es de 37.50%, existen tres evaluaciones positivas como el envío de reportes al área financiera, las solicitudes de los pedidos son revisadas por cada gerente

de área lo que permite filtrar y solicitar los bienes necesarios para el funcionamiento de las plantas procesadoras y los proveedores tiene información y conocimiento de la calidad del producto que deben de suministrar a la empresa Mariscos Asociados, S.A., por ser una empresa distribuidora de productos para la alimentación.

- **Actividades de Monitoreo**

Otro componente que tiene deficiencia es la parte de las actividades de monitores, su nivel de riesgo es alto de 83.44%. Como se observó en los demás componentes la empresa Mariscos Asociados, S.A., tiene ausencia de revisión en lo que son los controles de las actividades, por lo tanto no cuenta con evaluaciones de controles internos, no se analizan los posibles riesgos que el área de compra pueda enfrentar, ni se corrigen los procedimientos que tienen ineficiencias. El personal del área de compra no es sometido a evaluaciones que contribuyan a garantizar que las actividades se están realizando según los manuales de funciones.

Su nivel de confianza es de 16.66%, es muy bajo. Ese dato es el resultado de los inventarios que son realizados a las bodegas de compras, lo que permite tener conocimiento de que los bienes reportados contablemente están físicamente en la bodega.

Tabla No. 2. Matriz de Evaluación Componentes de Control Interno Modelo COSO 2013.

Componente	N. Confianza	N. Riesgo	Total
Ambiente de Control	66,64	33,36	100
Evaluación de Riesgo	44,44	55,56	100
Actividades de Control	54,54	45,46	100
Información y Comunicación	37,5	62,5	100
Actividades de Monitoreo	16,66	83,44	100

Fuente: Elaboración Propia

7.3 Diagnostico Financiero

7.3.1 Análisis Horizontal y Vertical

Para diagnosticar el impacto financiero del área de compras en la empresa Mariscos Asociados, S.A., se realizó un análisis horizontal y vertical, con los datos de los estados financieros, así como también un análisis de razones financieras.

Tabla 3. Análisis Vertical y Horizontal Estado de Resultados 2015 – 2016

Cuentas	2015	%	2016	%	Absoluto	Relativa %
Ingresos por Ventas						
Ventas Productos de Exportación	596.565.186,00	85,8%	804.358.320,00	87,6%	207.793.134,00	35%
Ventas Locales Nacionales	73.256.060,00	10,5%	72.215.006,00	7,9%	-1.041.054,00	-1%
Ventas Locales Materiales	16.735.770,00	2,4%	29.607.485,00	3,2%	12.871.715,00	77%
Ventas Servicios a Terceros	92.876,00	0,0%	1.200,00	0,0%	-91.676,00	-99%
Otros Ingresos	62.095,00	0,0%	2.200,00	0,0%	-59.895,00	-96%
Credito Tributario	8.844.280,00	1,3%	11.989.415,00	1,3%	3.145.135,00	36%
Total Ventas	695.556.267,00	100,0%	918.173.626,00	100,0%	222.617.359,00	32%
Costos de Ventas						
Costo de ventas Productos de Exportaci	488.403.684,00	70,2%	648.614.242,00	70,6%	160.210.558,00	33%
Costo de ventas Locales Nacionales	52.400.559,00	7,5%	51.077.364,00	5,6%	-1.323.195,00	-3%
Costo de ventas Locales Materiales	14.144.761,00	2,0%	23.719.163,00	2,6%	9.574.402,00	68%
Costo de ventas Servicios a Terceros	103.014,00	0,0%	191,00	0,0%	-102.823,00	-100%
Costos por Servicios	17.347,00	0,0%	0,00	0,0%	-17.347,00	-100%
Credito Tributario	4.670.537,00	0,7%	6.149.901,00	0,7%	1.479.364,00	32%
Total Costos	559.739.902,00	80,5%	729.560.861,00	79,5%	169.820.959,00	30%
Utilidad Bruta	135.816.365,00	19,5%	188.612.765,00	20,5%	52.796.400,00	39%
Gastos de Operación						
Gastos de Comercialización Ventas	62.153.383,00	8,9%	54.108.984,00	5,9%	-8.044.399,00	-13%
Gastos de Administración	50.430.459,00	7,3%	65.086.396,00	7,1%	14.655.937,00	29%
Gastos de Mantenimiento	9.150.901,00	1,3%	0,00	0,0%	-9.150.901,00	-100%
Gastos Financieros	14.258.183,00	2,0%	13.981.683,00	1,5%	-276.500,00	-2%
Productos Financieros	-4.105.209,00	-0,6%	-5.080.357,00	-0,6%	-975.148,00	24%
Total gastos de Operación	131.887.717,00	19,0%	128.096.706,00	14,0%	-3.791.011,00	-3%
Utilidad de Operación (UAI)	3.928.648,00	0,6%	60.516.059,00	6,6%	56.587.411,00	1440%
Otros Ingresos /Egresos	-7.154.012,00	-1,0%	1.997.973,00	0,2%	9.151.985,00	-128%
Otros Gastos	3.176.477,00	0,5%	6.199.598,00	0,7%	3.023.121,00	95%
Otros Ingresos	-10.330.489,00	-1,5%	-4.201.625,00	-0,5%	6.128.864,00	-59%
Utilidad o Perdida antes	11.082.660,00	1,6%	58.518.086,00	6,4%	47.435.426,00	428%
Impuestos sobre la renta IR	6.992.223,00	1,0%	9.181.736,26		2.189.513,26	31%
Utilidad o Perdida Neta	4.090.437,00	0,6%	49.336.349,74	5,4%	45.245.912,74	1106%

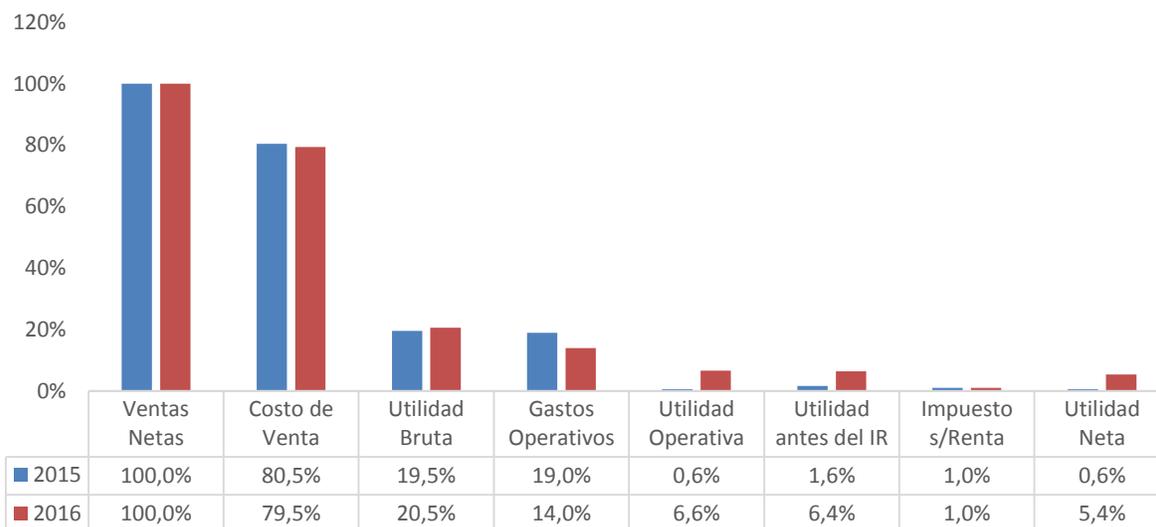
Fuente: Elaboración propia

Al 31 de Diciembre del 2016 la empresa Mariscos Asociados, S.A., presentó un ingreso total de C\$ 918.17 millones, lo que generó un aumento de 32% más que en el cierre del año 2015, teniendo mayor participación las ventas de exportación que obtuvieron un

crecimiento del 35% más que en el 2015, adicional a esto el crédito tributario con el que goza la empresa tuvo un incremento de 36%, se observó un aporte importante del área de compras en la utilización de la franquicia que exonera a la empresa del Impuesto al Valor Agregado al momento de realizar la adquisición de los bienes y suministros. No menos importante se encuentran las ventas locales, las que tuvieron una diferencia negativa de 1% de un año con el otro, esto se relaciona con la obtención de productos marinos, en este año (2016), hubieron problemas con la temporada de pesca, en la venta local, lo que más se distribuye son los pescados de las diferentes especies, así como los productos de Valor agregado que ofrece la empresa. Otra causa importante para esta decaída ha sido que los pescadores se han dedicado a sacar del mar otra especie con mucho más valor para ellos, como lo es la langosta, pepino de mar, entre otras.

Por otra parte las ventas de servicios tuvieron un descenso considerable del 99% de participación en el año 2016 respecto al 2015, esto se debió a que el rubro de la empresa es la exportación de productos marinos, y no brindar un servicio a terceros, como la parte de otros ingresos también se vio afectada en un 96% menos que en el año 2015, estos dos puntos se atribuyen al trabajo que la directiva corporativa de la empresa Mariscos Asociados, ha hecho para enfocar el rubro de la empresa a la venta de productos del mar tanto local como externa.

Gráfico 3. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2015 – 2016.



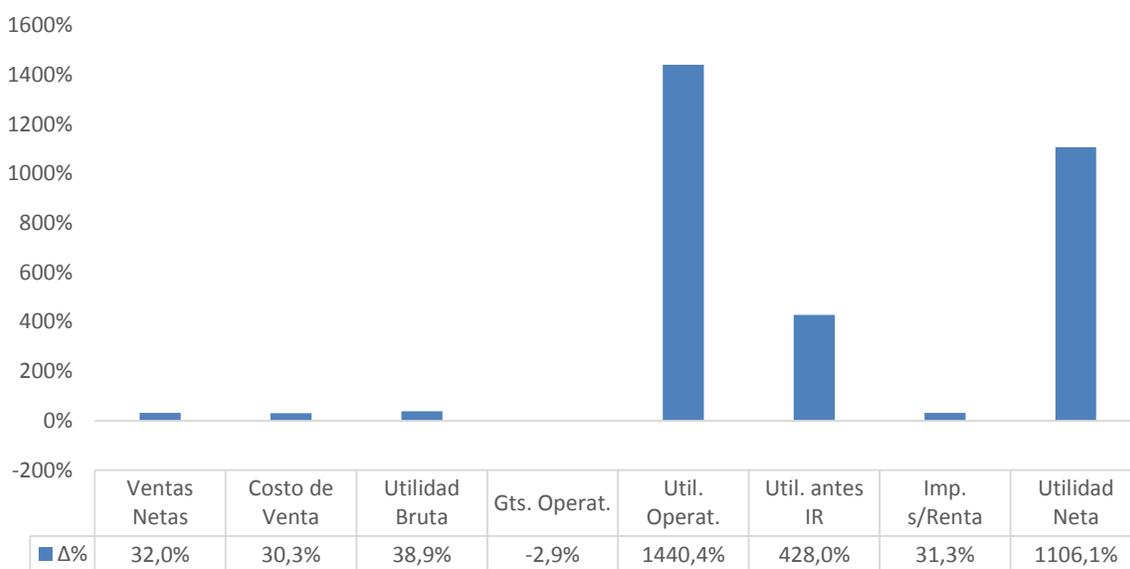
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3., se aprecia el porcentaje, según el análisis Vertical, del costo sobre las ventas totales, que para el año 2016 los costos de ventas representaron el 79.5% de las ventas totales y en el 2015 fue 80.5%, 1% menos que el año anterior su participación, esto se ve reflejado en el aumento considerable de las ventas, que si bien es cierto ocasionó más costos, según análisis, se logró estandarizar el uso de materiales y suministros que se utilizan en el proceso de preparación del producto para exportación, y también el departamento de compras ha logrado negociar mejores descuentos por compra de lotes de materiales que son utilizados en el proceso, así como también se ha logrado garantizar las entregas de materia prima para que el proceso no sufra ningún atraso y esto genere perdidas. Sin embargo este porcentaje aún se encuentra alto y necesita se le preste la atención debida. Esta disminución de participación en el costo y el aumento en las ventas en el año 2016 se vio reflejado en la utilidad bruta por lo que, según análisis vertical incremento en 1% en relación al año anterior, pasando de 19.5% a 20.5% su participación en el año 2016.

Los gastos operativos representaron el 14% de las ventas en el año 2016, disminuyendo su participación en 5% con el año anterior, lo que reflejó un aumento en la utilidad operativa de 6% de participación referente a las ventas de ese año. El impuesto sobre la renta (IR) representó el 1% de las ventas.

Todo lo anterior refleja que la utilidad neta del ejercicio haya alcanzado una participación mayor en el año 2016, pasando de 0.60% a 5.40% referente a las ventas netas que representan el 100%.

Gráfico 4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia

Según se aprecia en el gráfico 4., en el Análisis Horizontal los Costos tuvieron un aumento del 30% pasando de C\$ 559.73 millones a C\$ 729.56 millones en el año 2016, sin embargo el aumento considerable en las ventas hizo que la utilidad bruta creciera en 39% pasando de C\$ 135.81 millones a C\$ 188.61 millones.

Por su parte los gastos operativos tuvieron un decrecimiento de 3% pasando de C\$ 131.88 millones a C\$ 128.09 millones, esto se debió a la reducción de gastos por comercialización de ventas en 13% menos que en el año 2015, y los gastos de mantenimiento que redujeron en un 100% en el año 2016. Los gastos financieros tuvieron un descenso del 2% en el año 2016, esto se ve explicado porque la empresa pago parte de sus deudas. Por lo antes expuesto la utilidad de operación incremento considerablemente en un 1,440%, más de catorce veces su monto en el año 2016. Así de la misma manera la utilidad neta del ejercicio se incrementó significativamente de C\$ 4.09 millones a C\$ 49.33% millones, lo que equivale a un 1106%.

A través del análisis Horizontal y Vertical aplicado al Estado de Situación Financiera de la empresa Mariscos Asociados durante el periodo 2015 y 2016, se logró obtener los siguientes resultados.

Tabla 4. Análisis Vertical y Horizontal de Activos Corrientes del Estado de Situación

Financiera 2015-2016.

Cuentas	2.015	%	2.016	%	Absoluto	Relativa %
Activo						
Activo Corriente	154.419.616,00	70,41%	218.270.329,00	73,98%	63.850.713,00	41,3%
Efectivo en Caja y Banco	11.284.686,00	5,15%	7.956.246,00	2,70%	-3.328.440,00	-29,5%
Caja y Banco Moneda Nacional	1.825.968,00	0,83%	3.184.175,00	1,08%	1.358.207,00	74,4%
Caja y Banco Moneda Extranjera	9.458.718,00	4,31%	4.772.071,00	1,62%	-4.686.647,00	-49,5%
Cuentas y Documentos por Cobrar	77.046.228,00	35,13%	99.968.819,00	33,88%	22.922.591,00	29,8%
Cuentas por Cobrar Clientes	18.114.954,00	8,26%	32.690.429,00	11,08%	14.575.475,00	80,5%
Cuentas por Cobrar Pescadores Ar	24.098.138,00	10,99%	42.776.653,00	14,50%	18.678.515,00	77,5%
Cuentas por Cobrar Grupo Marazul	2.248.084,00	1,03%	17.671,00	0,01%	-2.230.413,00	-99,2%
Cuentas por Cobrar Acopios	1.006.028,00	0,46%	678.308,00	0,23%	-327.720,00	-32,6%
Cuentas por Cobrar Barcos Industri	28.663.097,00	13,07%	17.221.304,00	5,84%	-11.441.793,00	-39,9%
Otras Cuentas por Cobrar	4.902.142,00	2,24%	9.094.718,00	3,08%	4.192.576,00	85,5%
Prestamos por Cobrar a Pescadore	456.828,00	0,21%	0,00	0,00%	-456.828,00	-100,0%
Estimación para Cuentas Dudoso C	-2.443.043,00	-1,11%	-2.510.264,00	-0,85%	-67.221,00	2,8%
Inventarios	40.593.815,00	18,51%	64.817.005,00	21,97%	24.223.190,00	59,7%
Materia Prima	3.248.416,00	1,48%	5.279.738,00	1,79%	2.031.322,00	62,5%
Productos en Proceso	195.771,00	0,09%	1.842.707,00	0,62%	1.646.936,00	841,3%
Productos Terminados	13.825.477,00	6,30%	33.648.969,00	11,41%	19.823.492,00	143,4%
Repuestos	1.221.311,00	0,56%	0,00	0,00%	-1.221.311,00	-100,0%
Materiales y Suministros	15.560.054,00	7,09%	25.929.660,00	8,79%	10.369.606,00	66,6%
Combustibles y Lubricantes	786.505,00	0,36%	0,00	0,00%	-786.505,00	-100,0%
Otros Inventarios	1.972.064,00	0,90%	0,00	0,00%	-1.972.064,00	-100,0%
Inventarios en Transito	3.480.406,00	1,59%	1.751.588,00	0,59%	-1.728.818,00	-49,7%
Estimacion Obsolescencia de Invei	303.811,00	0,14%	-3.635.657,00	-1,23%	-3.939.468,00	-1296,7%
Gastos Pagados por Anticipados	25.494.887,00	11,62%	45.528.259,00	15,43%	20.033.372,00	78,6%
Seguros	1.107.622,00	0,51%	1.073.221,00	0,36%	-34.401,00	-3,1%
Impuestos	24.387.265,00	11,12%	44.455.038,00	15,07%	20.067.773,00	82,3%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Análisis Vertical y Horizontal de Activos No Corrientes del Estado de

Situación Financiera 2015 – 2016.

Cuentas	2.015	%	2.016	%	Absoluto	Relativa%
Activo No corrientes	64.533.424,00	29,42%	76.666.967,00	25,99%	12.133.543,00	18,8%
Inmueble	49.686.799,00	22,66%	56.566.452,00	19,17%	6.879.653,00	13,8%
Terrenos	7.603.637,00	3,47%	8.256.683,00	2,80%	653.046,00	8,6%
Edificios	39.484.751,00	18,00%	46.716.969,00	15,83%	7.232.218,00	18,3%
Granja Acuicolas	2.598.411,00	1,18%	1.592.800,00	0,54%	-1.005.611,00	-38,7%
Muebles	85.129.457,00	38,82%	103.146.264,00	34,96%	18.016.807,00	21,2%
Manquina y Equipo Pesado	22.637.657,00	10,32%	25.358.776,00	8,60%	2.721.119,00	12,0%
Barcos y Equipos de Pesca	17.536.339,00	8,00%	24.092.772,00	8,17%	6.556.433,00	37,4%
Maquinaria y Equipo de Producci	18.028.709,00	8,22%	20.316.566,00	6,89%	2.287.857,00	12,7%
Equipo de Transporte	12.530.134,00	5,71%	13.486.110,00	4,57%	955.976,00	7,6%
Equipo de Comunicación	1.097.920,00	0,50%	1.270.600,00	0,43%	172.680,00	15,7%
Mobiliario y Equipo de Oficina	3.011.055,00	1,37%	3.219.642,00	1,09%	208.587,00	6,9%
Herramienta y Accesorios	1.476.915,00	0,67%	2.532.015,00	0,86%	1.055.100,00	71,4%
Otros Activos	6.791.320,00	3,10%	9.596.367,00	3,25%	2.805.047,00	41,3%
Construcciones en Proceso	2.019.408,00	0,92%	3.273.416,00	1,11%	1.254.008,00	62,1%
Depreciacion Acumulada	-70.282.832,00	-32,05%	-83.045.749,00	-28,15%	-12.762.917,00	18,2%
Inmuebles	-18.780.681,00	-8,56%	-22.181.936,00	-7,52%	-3.401.255,00	18,1%
Muebles	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Maquinaria y Equipo Pesado	-15.708.566,00	-7,16%	-16.883.662,00	-5,72%	-1.175.096,00	7,5%
Barcos y Equipos de Pesca	-8.807.534,00	-4,02%	-11.757.675,00	-3,99%	-2.950.141,00	33,5%
Maquinaria y Equipo de Producci	-11.838.886,00	-5,40%	-14.126.814,00	-4,79%	-2.287.928,00	19,3%
Equipo de Transporte	-8.158.711,00	-3,72%	-8.598.963,00	-2,91%	-440.252,00	5,4%
Equipo de Comunicación	-869.572,00	-0,40%	-997.152,00	-0,34%	-127.580,00	14,7%
Mobiliario y Equipo de Oficina	-2.038.319,00	-0,93%	-2.477.779,00	-0,84%	-439.460,00	21,6%
Herramienta y Accesorios	-1.057.074,00	-0,48%	-1.394.971,00	-0,47%	-337.897,00	32,0%
Otros Activos	-2.818.103,00	-1,28%	-4.421.411,00	-1,50%	-1.603.308,00	56,9%
Provision de Deterioro	-205.386,00	-0,09%	-205.386,00	-0,07%	0,00	0,0%
Otros Activos	362.075,00	0,17%	86.901,00	0,03%	-275.174,00	-76,0%
Depositos en Garantia	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Amortizacion de Gastos	362.075,00	0,17%	58.372,00	0,02%	-303.703,00	-83,9%
Activos Biologicos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Otras cuentas por Cobrar LP	0,00	0,00%	28.529,00	0,01%	28.529,00	0,0%
Explotacion de Granjas Acuicola	0,00	0,00%				
Cuentas de Enlace Deudora	241.059.164,00	109,91%	238.367.975,00	80,80%	-2.691.189,00	-1,1%
Cuentas de Enlace Acreedora	-241.059.164,00	-109,91%	-238.380.287,00	-80,80%	2.678.877,00	-1,1%
Total Activo	219.315.115,00	100,00%	295.024.197,00	100,00%	75.709.082,00	34,5%

Fuente: Elaboración propia

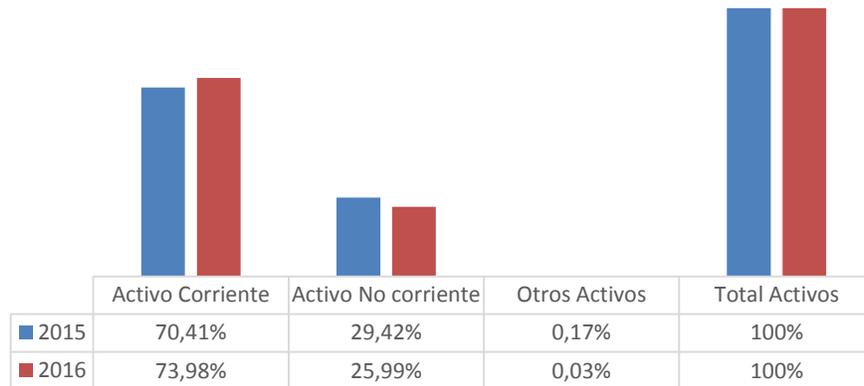
A Diciembre 2015 los activos totales de la empresa eran de C\$ 219.31 millones, según el Análisis Vertical, de los cuales el 70.41% correspondían a Activos Corrientes y para el año 2016 los Activos Corrientes representaron el 73.98%, el total de Activos Corrientes fue de C\$ 295.02 millones, siendo la participación de los inventario uno de los factores que contribuyó en el aumento de este porcentaje, pasando de 18.51% en el 2015 a 21.97% en el

2016, por su parte el efectivo en caja bajo su participación de un año con el otro en el total de Activos paso de 5.15% a 2.70%, según análisis es política de la empresa mantener lo estrictamente necesario. En el año 2015, la participación de las cuentas por cobrar fue del 35% y en el año 2016 de 33.88%, esta cuenta en particular es muy importante y se le debe prestar mayor atención, porque si no utilizan buenas políticas de recuperación de cartera, que son nada más que las ventas al crédito, se estaría diciendo que la empresa está recibiendo menos de lo que gasta lo que conlleva a un escenario desventajoso para la empresa.

Según el análisis Horizontal de la Tabla 4, los Activos No Corrientes se incrementaron en un 18.8% más en comparación al año 2015. Esto se dio porque la empresa en el año 2016 experimento una serie de remodelaciones y nuevas estructuras en los edificios y plantas de procesos, así también como la adquisición de nuevos equipos de producción y maquinaria. En este año la empresa invirtió en la adquisición de barcos y equipos para la pesca un 37% más que en el año anterior, así también las construcciones en proceso representaron un 62.1% más que en el 2015.

Por otro lado la empresa dejo de invertir en la parte de granjas acuícolas, y esta cuenta representó según análisis horizontal un descenso de 38.7%, el proyecto que manejaba como Proyecto Tilapia no era rentable y poco a poco la empresa está dando salida del mercado a este proyecto.

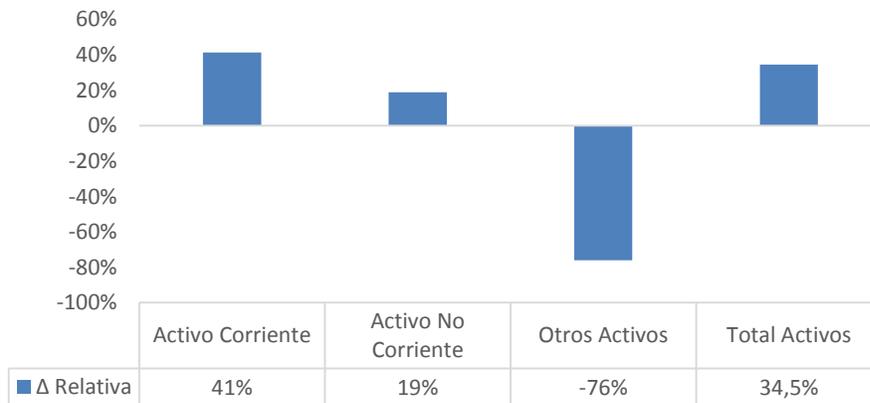
Gráfico 5. Análisis Vertical de Activos del Estado de Situación Financiera 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico 5, resume la participación de la integración de los activos en ambos años según el Análisis Vertical, en el año 2016 la empresa incrementó su inventario, es importante se mencione que el rubro de la empresa es la venta de productos marinos tanto nacional como internacional, la participación del inventario paso de 18.51% a 21.97% en este año, en consecuencia de esto se incrementaron las cuentas por cobrar en este mismo año. Por lo tanto la participación de los activos No Corrientes se redujo 3.43 puntos porcentuales en comparación al año 2015.

Gráfico 6. Análisis Horizontal de Activos del Estado de Situación Financiera 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia

Por su parte, el gráfico 6, muestra el aumento de los Activos Corrientes 41% más en el año 2016 en relación al año 2015, una cantidad significativa que refleja la inversión que hizo la empresa en sus inventarios y aumento en su cartera o cuentas por cobrar, así mismo invirtió en equipos y maquinarias, remodelaciones y nueva estructura en las plantas de procesos, aumento los Activos No Corrientes 19% más que en el año 2015. La parte de otros Activos se redujo significativamente en -76%, la amortización de los gastos contribuyo con una disminución de 83.9%. En General los Activos Totales tuvieron un aumento del 34.5% según análisis.

Tabla 6. Análisis Vertical y Horizontal de Pasivos y Patrimonio del Estado de Situación Financiera 2015 – 2016.

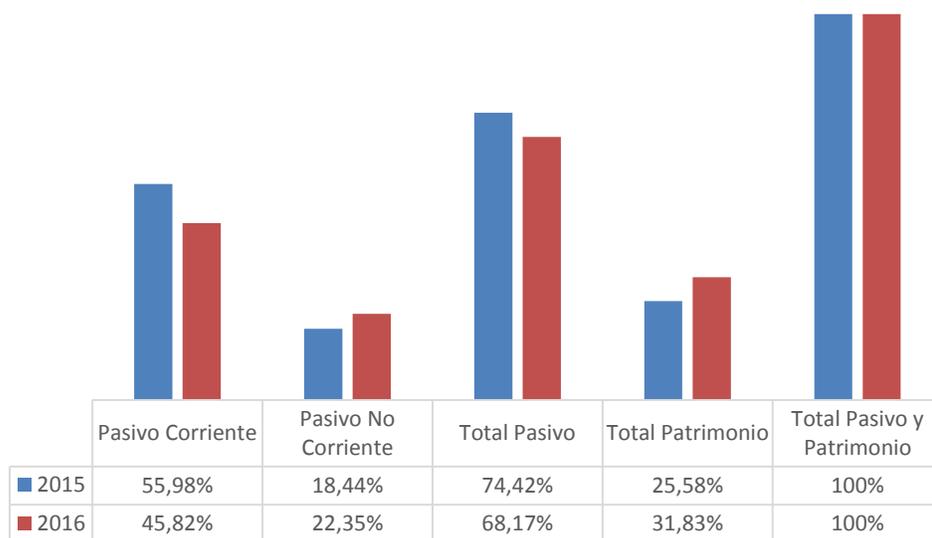
Cuentas	2.015	%	2.016	%	Absoluto	Relativa %
PASIVO						
Pasivo Circulante	122.771.711,00	55,98%	135.166.266,99	45,82%	12.394.555,99	10,1%
Prestamos por Pagar	71.597.808,00	32,65%	40.741.923,33	13,81%	-30.855.884,67	-43,1%
Prestamos bancarios a Corto Plazo	57.634.421,00	26,28%	30.991.574,00	10,50%	-26.642.847,00	-46,2%
Prestamos Bancarios Porcion Corri	12.096.237,00	5,52%	7.456.953,00	2,53%	-4.639.284,00	-38,4%
Otro prestamos a Corto Plazo	227.033,00	0,10%	1.338.042,33	0,45%	1.111.009,33	489,4%
Intereses por Pagar	1.640.117,00	0,75%	955.354,00	0,32%	-684.763,00	-41,8%
Cuentas y Documentos por P	51.173.903,00	23,33%	94.424.343,66	32,01%	43.250.440,66	84,5%
Cuentas por Pagar a Proveedores	10.062.735,00	4,59%	15.206.560,00	5,15%	5.143.825,00	51,1%
Cuentas por Pagar Pesca Artesani	152.486,00	0,07%	6.643.371,00	2,25%	6.490.885,00	4256,7%
Cuentas por Pagar Grupo Mar y So	-1.928,00	0,00%	10.020.351,00	3,40%	10.022.279,00	-519827,7%
Cuentas por Pagar Centros de Aco	177.733,00	0,08%	238.725,66	0,08%	60.992,66	34,3%
Cuentas por Pagar Barcos Industrial	620.707,00	0,28%	1.100.769,00	0,37%	480.062,00	77,3%
Anticipos de Clientes	4.302.340,00	1,96%	14.372.852,00	4,87%	10.070.512,00	234,1%
Otras Cuentas por Pagar	11.065.060,00	5,05%	13.818.517,00	4,68%	2.753.457,00	24,9%
Gastos Acumulados por Pagar	10.515.584,00	4,79%	16.446.690,00	5,57%	5.931.106,00	56,4%
Impuestos Por Pagar	13.677.005,00	6,24%	13.409.701,00	4,55%	-267.304,00	-2,0%
Retenciones por Pagar	602.181,00	0,27%	3.166.807,00	1,07%	2.564.626,00	425,9%
Pasivo a Largo Plazo	40.446.918,00	18,44%	65.939.088,01	22,35%	25.492.170,01	63,0%
Prestamos por Pagar LIP	25.170.648,00	11,48%	33.256.977,00	11,27%	8.086.329,00	32,1%
Prestamos por Pagar Partes Relaci	15.276.270,00	6,97%	21.993.630,00	7,45%	6.717.360,00	44,0%
Otros Pasivos	0,00	0,00%	10.688.481,01	3,62%	10.688.481,01	0,0%
Total Pasivo	163.218.629,00	74,42%	201.105.355,00	68,17%	37.886.726,00	23,2%
Patrimonio						
Capital Social	52.006.049,00	23,71%	44.582.492,00	15,11%	-7.423.557,00	-14,3%
Capital Social Autorizado	25.000.000,00	11,40%	25.000.000,00	8,47%	0,00	0,0%
Aportes de Capital	6.573.629,00	3,00%	6.573.629,00	2,23%	0,00	0,0%
Reserva Legal	1.118.219,00	0,51%	1.021.120,00	0,35%	-97.099,00	-8,7%
Resultados Acumulados	19.314.201,00	8,81%	11.987.743,00	4,06%	-7.326.458,00	-37,9%
Utilidad o Perdida del Ejercicio	4.090.437,00	1,87%	49.336.350,00	16,72%	45.245.913,00	1106,1%
Total Patrimonio	56.096.486,00	25,58%	93.918.842,00	31,83%	37.822.356,00	67,4%
Total Pasivo mas Patrimonio	219.315.115,00	100,00%	295.024.197,00	100,00%	75.709.082,00	34,5%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los estados financieros de la empresa Mariscos Asociados, S.A., 2015 y 2016.

En la tabla 6, se observa, en el análisis vertical que la participación del total de Pasivos se redujo para el año 2016 siendo de 68.17% y en el año 2015 de 74.42%, la empresa esta trabajando en su mayoría con financiamiento externo, hay que mencionar que el Patrimonio representó el 25.58% de participación en el año 2015 y el 31.83% en el año 2016. Según Analisis Horizontal, los préstamos bancarios a corto plazo experimentaron una reducción de 46.20% entre ambos años, siendo en el 2016 de casi C\$ 31 millones. Particularmente en el año 2016 la empresa invirtió, como se vio en gráficos anteriores en sus activos, lo que provocó aumento en las cuentas por pagar tanto a proveedores como a pescadores artesanales y grupos de pescas, siendo así el aumento reflejado en el Análisis Horizontal de 51.1% en la cuenta de proveedores y 4,256.7% en la cuenta de pesca artesanal a los que la empresa compra productos marinos para exportar. Por su parte los impuestos por pagar no tuvieron un cambio significativo, sin embargo se redujeron en 2%, esta reducción poco significativa es por el uso de las cartas o franquicias de exoneración que emite el departamento de compra al momento de adquirir el producto, caso contrario fueron las retenciones por pagar que aumentaron significativamente en 425.90%, al aumentar las cuentas por pagar a proveedores y las de pescas artesanales, debido al incremento en compras realizadas, se generaron mayores montos de retenciones por pagar a estos proveedores.

Por su parte la participación del Capital Social y la Reserva Legal experimentaron bajas, pasando de 23.71% a 15.11% y de 0.51% a 0.35% respectivamente, caso contrario la Utilidad neta del ejercicio paso de 1.87% a 16.72%, tuvo un aumento pronunciado de participación, esto fue motivado por el aumento en venta en este año 2016.

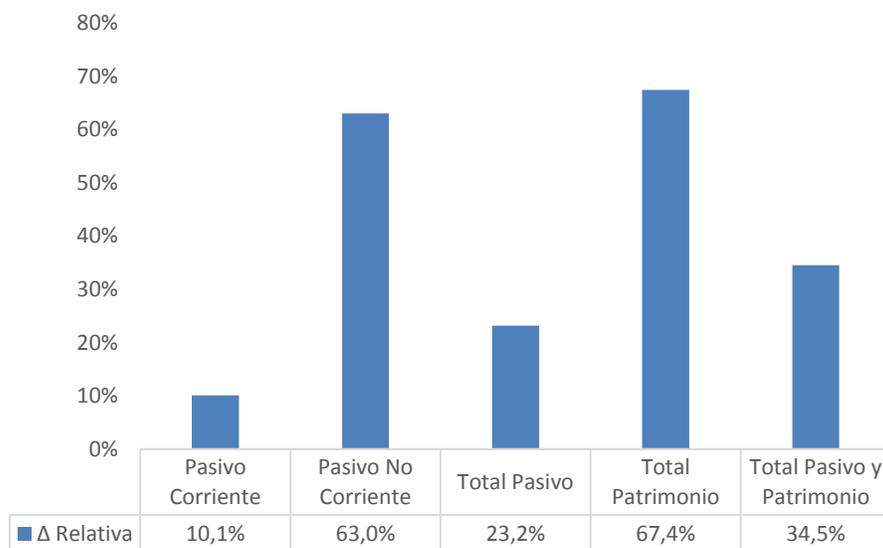
Gráfico 7. Análisis Vertical de Pasivos y Patrimonio del Estado de Situación Financiera 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 7, se puede observar el resumen de participación de las cuentas de pasivos y patrimonio, en el año 2015 los Pasivos fueron los que tuvieron mayor participación con un 74.42% y el patrimonio de 25.58%, la empresa en este año trabajo casi el 75% con financiamiento externo, lo que es bueno porque está generando dinero con el dinero de otros, sin embargo es peligroso al mismo tiempo porque debe de contar con políticas que le permitan recuperar la parte de cartera para poder hacerle frente a las deudas si se presentase alguna situación imprevista de bajas de ventas. En el año 2016 la empresa continuo trabajando con financiamiento externo, sin embargo la participación en este año fue de 68.71%.

Gráfico 8. Análisis Horizontal de Pasivos y Patrimonio del Estado de Situación Financiera 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis Horizontal en las cuentas de Pasivos y Patrimonio, los pasivos alcanzaron un aumento en 23.2%, siendo los activos no corrientes, es decir préstamos a largo plazo, que la empresa adquirió para los proyectos de modernización e inventarios en el año 2016, los que alcanzaron el 63% de aumento. Por su parte el patrimonio tuvo un aumento significativo, de 67.4% por la utilidad generada este año, después de ver el aumento en Ventas que alcanzó, como se mencionó anteriormente, un incremento de 32% según el año base 2015.

Como resultado del análisis Vertical y Horizontal a los estados financieros, la empresa realiza la mayor parte de su inversión con financiamiento externo, la mayoría de las obligaciones pendientes son por inversión en lo que es la producción de la empresa, es decir su deuda la ocupa para invertir y generar mayores rentabilidades.

7.3.2 Razones Financieras

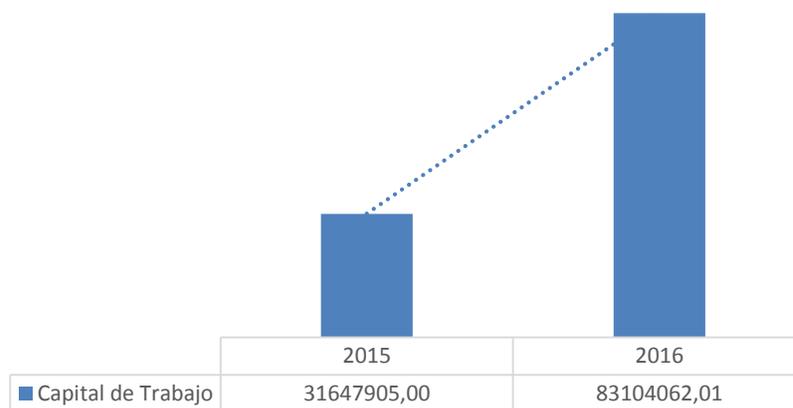
Razón de Liquidez

Tabla 7. Razones de Liquidez años 2015 y 2016.

Razones	Medidas	2015	2016	Δ Absoluta	Δ Relativa
Razón Corriente o Circulante	Veces	1,26	5,36	4,10	3,26
Razón Rápida o Prueba Ácida	Veces	0,93	1,14	0,21	0,22
Capital de Trabajo	C\$	31647905,00	83104062,01	51456157,01	1,63
Razón de Tesorería o Prueba Defensiva	Veces	0,09	0,06	-0,03	-0,36

Fuente: Elaboración propia

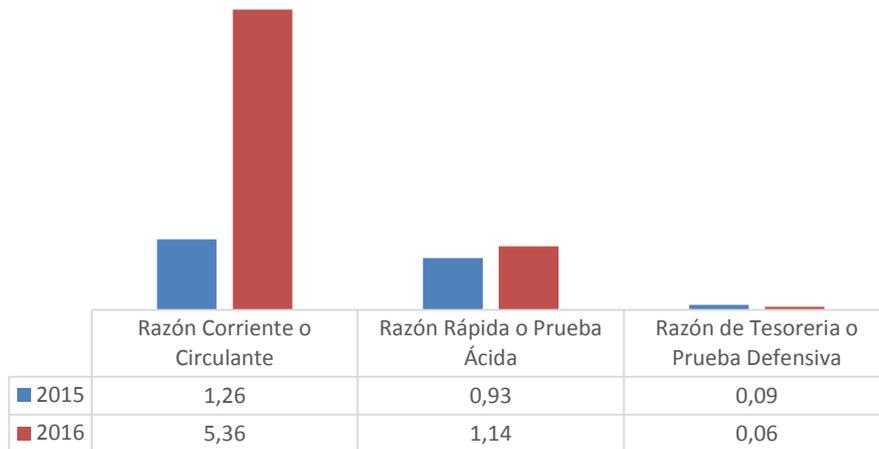
Gráfico 9. Análisis Razón Capital de Trabajo neto 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia del aumento de las cuentas por cobrar, ocasionado a su vez por el aumento en ventas en el año 2016, las razones de liquidez de la empresa aumentaron, en el año 2016. La disponibilidad de capital para desarrollar las actividades era 163% mayor que el año 2015, siendo así de C\$ 83,104,062.01 córdobas en el año 2016 y en el año 2015 C\$ 31,647,905.00 córdobas. Una vez asumiendo las obligaciones a corto plazo la empresa cuenta con este disponible para desarrollar sus actividades.

Gráfico 10. Razones de Liquidez años 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia

La razón de activos corrientes se ubicó en 5.36, lo que significó que por cada córdobas que la empresa debe tiene 5.36 veces más este valor para responder al corto plazo a esa deuda, en cualquier situación que se presentara. Por otro lado en el año 2015, la empresa fue menos liquida, siempre en positivo pero en menos proporción, porque esta razón representó 1.26 veces. La liquidez de la empresa sin necesidad de hacer uso de sus inventarios representó en el 2016 1.14 veces, es decir que por cada córdoba nuevo de deuda tiene 1.14 córdobas de activos corrientes de fácil realización.

Sin embargo, la parte de la razón de tesorería experimentó en el año 2016 una baja pasando a 0.06 contra 0.09 que tenía en el 2015, siendo esta la cobertura que tiene la empresa con sus activos más líquidos, es decir el efectivo de caja y bancos, este es un dato aun positivo, lo que quiere decir que aún no se incurriría en los flujos de ventas, sin embargo en el año 2016 presenta una disminución de 0.36% y aunque no sea política de la empresa tener

el dinero estático, es importante manejar buenas políticas de cobro para la recuperación de cartera y no dejar que esta disminución se prolongue para los años siguientes.

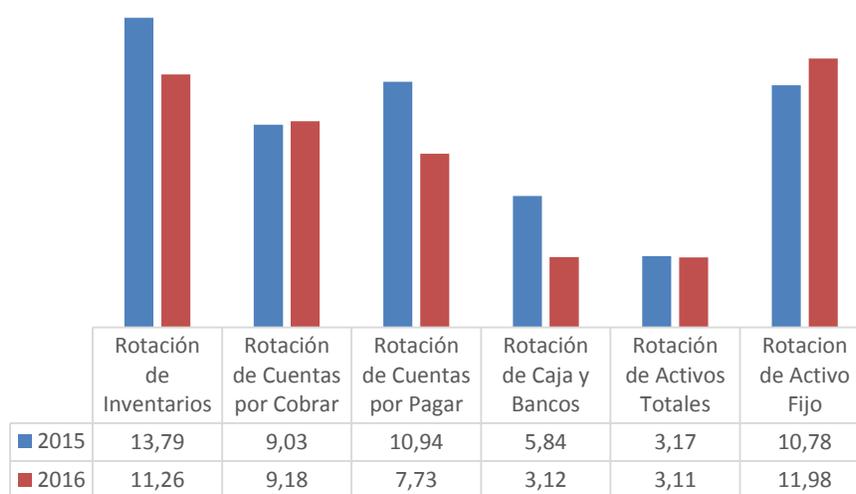
Razón de Actividad

Tabla 8. Razones de Actividad años 2015 y 2016.

Razones	Medidas	2015	2016	Δ Absoluta	Δ Relativa
Rotación de Inventarios	Veces	13,79	11,26	-2,53	-18%
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	9,03	9,18	0,16	2%
Rotación de Cuentas por Pagar	Veces	10,94	7,73	-3,21	-29%
Rotación de Caja y Bancos	Veces	5,84	3,12	-2,72	-47%
Rotación de Activos Totales	Veces	3,17	3,11	-0,06	-2%
Rotacion de Activo Fijo	Veces	10,78	11,98	1,20	11%
Periodo Promedio de Inventario	Dias	26,11	31,98	5,88	23%
Periodo Promedio de Cobro	Dias	39,88	39,20	-0,68	-2%
Periodo Promedio de Pago	Dias	32,91	46,59	13,68	42%
Ciclo de Conversión de Efectivo o Ciclo de Caja	Dias	33,07	24,59	-8,49	-26%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Razones de Actividad años 2015 – 2016.



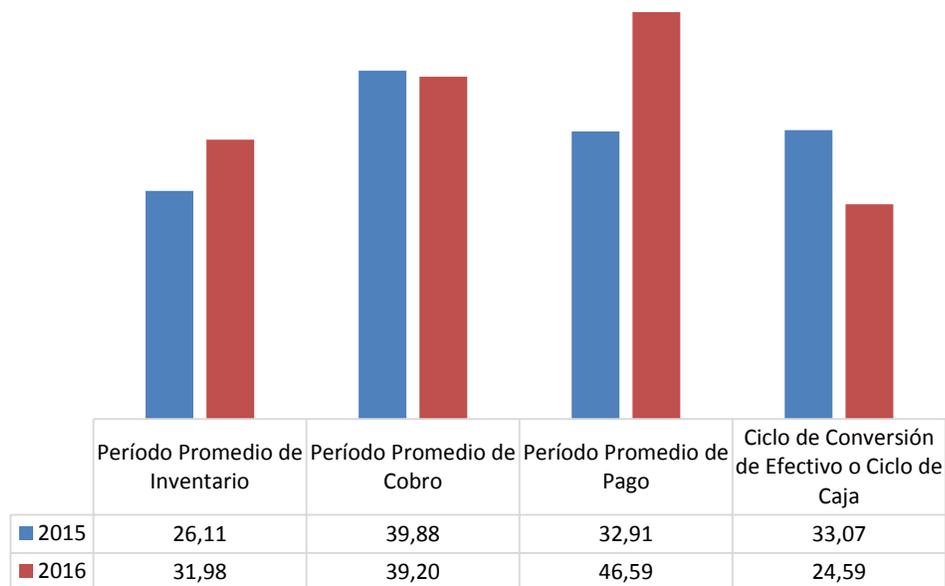
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 8, se muestran las razones de actividad, dentro de las cuales se puede apreciar la rotación de inventarios, se puede observar que para el año 2016 la empresa roto su inventario 11 veces en el año, esta rotación disminuyó con referencia al año 2015 que fue

de 13.79 veces en el año, esto se puede explicar por la inyección de capital en los inventarios que hizo la empresa, mostrado en análisis anteriores, los inventarios incrementaron cerca del 60% en el año 2016. A pesar del aumento en inventario la rotación de cuentas por cobrar se mantuvo casi igual pasando de 9.03 a 9.18 veces en el año, la empresa recupera la cartera de clientes casi cada 40 días, es decir que da 40 días de créditos a sus clientes. Así mismo la rotación del efectivo de caja y banco disminuyó pasando de 5.84 a 3.12 veces; lo que explica que aunque la empresa inyectó recursos en inventario, la recuperación de cartera de este inventario es casi la misma como que no haya aumentado su inventario, y la disminución del efectivo y caja esta ocasionada, además del aumento de los inventarios, el pago de deudas adquiridas.

En la gráfica 11 se puede apreciar que la empresa hizo una rotación de 3.11 veces en el año sus activos totales, esto representó una leve disminución referente al año 2015 que fue de 3.17 veces, es decir que la empresa hizo efectivo sus activos totales 3 veces en el año, los cuales convertidos en días fue cada 115 días, es importante que este número de veces sea mayor para que los días en los que recupera el efectivo de la inversión de los activos sea menos y pueda ser más rentable. Por su lado en la parte de los activos fijos, se logró un aumento a casi 12 veces la recuperación de la inversión realizada, esto esta explicado por el aumento considerable que se realizó en las ventas, lo que quiere decir que la inversión que la empresa realizo en sus activos fijos, como son maquinaria y equipos, construcciones en proceso fue de vital ayuda para incrementar las ventas.

Gráfico 12. Ciclo conversión del efectivo 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 12, se encuentra el ciclo de conversión del efectivo de la empresa Mariscos Asociados, S.A., el cual muestra que la empresa en el 2016 tiene 46.59 días para hacer efectivo el pago de sus obligaciones adquiridas en la compra de materiales y otros productos y tiene una recuperación de cartera o crédito a sus clientes cada 39.20 días y en promedio transcurren 31.98 días entre compra y venta del producto. Por lo tanto el ciclo de conversión de efectivo en este año es de 24.59 días, es decir casi un mes.

Se observa un resultado ventajoso para la empresa debido a que cumple el principio de que su plazo en días de créditos sea mayor a que su plazo de días de pago de sus obligaciones, esto le permita a la empresa recuperar cartera y hacer frente a sus obligaciones y de esta forma no tener que recurrir a recursos internos y mucho menos a recursos externos para el pago de obligaciones.

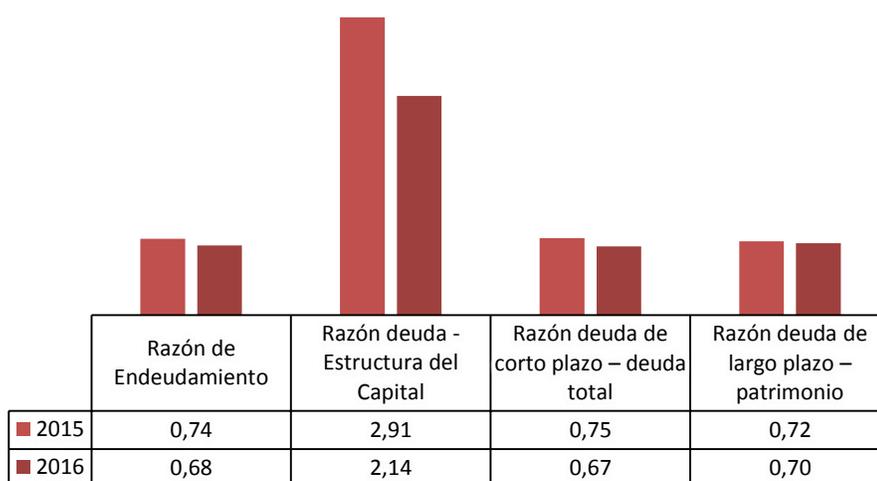
Razones de endeudamiento

Tabla 9. Razones de Endeudamiento 2015 y 2016.

Razones	Medidas	2015	2016	Δ Absoluta	Δ Relativa
Razón de Endeudamiento	Porcentaje	0,74	0,68	-0,06	-8%
Razon deuda - Estructura del Capital	Porcentaje	2,91	2,14	-0,77	-26%
Razón deuda de corto plazo – deuda total	Porcentaje	0,75	0,67	-0,08	-11%
Razón deuda de largo plazo – patrimonio	Porcentaje	0,72	0,70	-0,02	-3%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13. Gráfico de Razones de Endeudamiento 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 9 y gráfico 13, se puede observar que la empresa Mariscos Asociados, S.A., entre el periodo 2015 y 2016 se ha manejado con recursos ajenos, es decir que la empresa cuenta con un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos, sus activos totales han sido financiados en un total de 68% en el año 2016, importante se mencione que este dato presentó una disminución de 6 puntos porcentajes, siendo en el 2015 de 74%. La empresa se ha estado endeudando a grandes escales, siendo así la razón deuda capital de 214% para el año 2016, a pesar que se redujo con referencia al año anterior, la

empresa presenta índices de endeudamiento muy altos, los que son riesgosos para los inversiones porque no podrían hacer frente a sus obligaciones, ocasionadas por intereses de financiamiento externo porque su capital es menor a este monto. Sin embargo, siempre que la empresa sea capaz de generar suficiente efectivo para funcionar adecuadamente y pueda pagar los intereses sobre sus deudas en su totalidad, técnicamente hablando no había ningún problema con esta razón deuda capital alta. De hecho la empresa experimenta un crecimiento y pasa por un período muy bueno que genera efectivo que le permite atender sus obligaciones gracias a una razón deuda capital alta, en este caso mantiene e incrementa su crecimiento, lo que no podría llevarse a cabo si el gobierno corporativo de la empresa solo utilizara recursos propios.

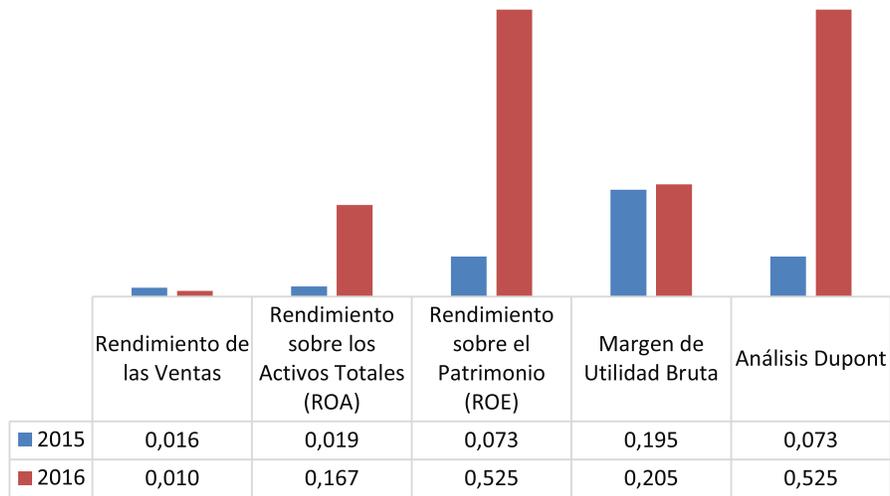
La razón de deuda a corto plazo se redujo en comparación al año 2015 a 67% en el año 2016, esto quiere decir que el 67% de la deuda a corto plazo debe ser cubierto en los primeros 12 meses siguientes, a pesar que disminuyó en comparación al año anterior, sigue siendo un porcentaje alto, que podría generar dificultad en cierto momento. Por su parte la deuda a largo plazo representó el 70% del total del Patrimonio, si bien es cierto el porcentaje es muy alto, este tipo de riesgo le permite a la empresa tener acceso a invertir y obtener rentabilidad sin la dilución del patrimonio propio de los accionistas.

Tabla 10. Razones de Rentabilidad 2015 y 2016.

Razones	Medidas	2015	2016	Δ Absoluta	Δ Relativa
Rendimiento de las Ventas	Porcentaje	0,016	0,010	-0,01	-37%
Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)	Porcentaje	0,019	0,167	0,15	797%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Porcentaje	0,073	0,525	0,45	620%
Análisis Dupont	Porcentaje	0,073	0,525	0,45	620%

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 14. Gráfico de Razones de Rentabilidad 2015 – 2016.



Fuente: Elaboración Propia

En las razones de Rentabilidad de la empresa se puede apreciar en la tabla 10 y el gráfico 14, que durante los años 2015 y 2016 la rentabilidad de las ventas disminuyó pasando a 1.10%, es decir que por cada córdoba vendido la empresa obtuvo 1.10% más, sin embargo en el año 2015 este porcentaje fue de 1.60%, esto se puede explicar por el aumento de la utilidad antes de impuesto que ocurrió en el año 2016. El retorno de la inversión de los activos, es decir el ROA por su parte se incrementó a 1.67%. El aumento de la utilidad neta en este año fue significativa para que la rentabilidad de los activos de la empresa fuera más alta, dicho de otra forma por cada córdoba invertido en activos, estos generan 1.67% más, lo cual es beneficio para el inversionista de la empresa.

Por su parte el rendimiento sobre el patrimonio, es decir el ROE también aumento en el año 2016, pasando a 5.25%, un aumento significativo, y que supone el retorno a los socios después de su aportación, sin embargo hay que tomar en cuenta que según análisis anteriores

se observó que la empresa tiene un alto nivel de dependencia financiera externa, es decir que la rentabilidad obtenida sobre el patrimonio, también es gracias al financiamiento externo, que aunque es provechoso, suele ser muy peligroso cuando son índices de deudas altos.

Al realizar el análisis dupont se determinó que la empresa tiene su mayor aporte de rentabilidad a través del apalancamiento financiero, como se pudo observar, la empresa tiene altos índices de endeudamiento, pero que gracias al sector en el que opera y a la recuperación rápida de sus activos puede hasta el momento hacer frente a estas obligaciones. El índice Dupont para el año 2016 fue de 5.25%.

VIII. Conclusiones

El entorno financiero de las empresas es determinante para lograr el éxito de una organización, siendo así la herramienta que guíe al gobierno corporativo en la toma de decisiones. Es importante que a su vez se evalué también el cumplimiento de los controles internos para el mejor funcionamiento y cumplimiento de objetivos de los gobiernos corporativos. Una de las áreas fundamentales para la generación de rentabilidad, a través de la reducción de costos es el área de compras, un buen empleo de controles internos se resume en ganancias para la empresa.

En Mariscos Asociados, S.A., existen controles internos, pero no existe un sistema de control interno que esté dando los resultados esperados, ni un área que le dé seguimiento a la revisión del cumplimiento de estos controles. Después de realizar diferentes entrevistas a la parte financiera, contable y área de compras, se logró constatar que en su mayoría si existen procedimientos, manuales de funciones, políticas y normas en la empresa, el problema es que todos estos elementos no están siendo utilizados, ni actualizados para reducir el riesgo y alcanzar los márgenes deseados por los accionistas.

En cuanto al control interno en el área de compras, se constató que los márgenes de confianza y riesgos del ambiente de control son moderados, sin embargo, la evaluación del riesgo tiene un nivel bajo de confianza porque los manuales y rendimientos del personal no son evaluados. Por su parte las actividades de control en los procedimientos de compras hasta cierto punto todo está documentado y autorizado, pero posteriormente en la entrega al usuario o destino del producto no se valida que estos fueran ocupados para lo cual fueron solicitados. La información y comunicación, así como actividades de monitoreo alcanzaron niveles altos de riesgos 62.5 % y 83.44% respectivamente, el área de compras no cuenta con medios de comunicación estables y efectivos para la buena realización de sus funciones. Todos estos

componentes carecen de la evaluación, lo cual es esencial para el mejoramiento de los procesos de compras y minimización de riesgos, y de esta forma el ahorro y rentabilidad de la empresa no se vea mermado.

Según el análisis financiero, el aumento considerable de las ventas de exportación del año 2016 contribuyó al incremento en las ventas totales que fue de 32%, otro factor importante fueron los créditos tributarios, derecho con el que goza la empresa y gracias al departamento de compras fue utilizada en la mayoría de las adquisiciones. La participación de la utilidad neta referente a las ventas, tuvo un incremento considerable de 5.40% contra 0.60%. El departamento de compras contribuyó a este aumento, con las negociaciones de compras de lotes de materiales y la entrega oportuna para garantizar la materia prima en los procesos de producción y de esta forma reducir el margen de participación de los costos.

Los Activos Corrientes de la empresa se aumentaron debido al incremento en inventarios y ubicación de cartera, por su parte el efectivo represento una baja del 29.5%. El aumento de los Activos no corrientes, se vio reflejado en la inversión que realizo la empresa en maquinaria y equipos a través de financiamiento externos. Los Pasivos totales aumentaron en 23.2%, siendo las cuentas por pagar y pasivos a largo plazo los que contribuyeron en este aumento. El Patrimonio por su parte, aumento 67.4% apoyado por el incremento en la Utilidad Neta. Mariscos Asociados, S.A., tiene un alto capital de trabajo, una buena recuperación de cartera (39.20 días) y rotación de inventarios (11 veces), y con el apoyo de la rotación de cuentas por pagar (46.59 días), su ciclo de conversión de efectivo es de 24.59 días.

Sin embargo, los niveles de endeudamiento son demasiados altos, la empresa en el año 2016 tenía el 68% de sus Activos financiados a través de deuda externa y un índice de

deuda-capital de 214%. Aunque sus deudas a corto plazo disminuyeron, las de largo plazo representaron el 70% de su capital. Es importante mencionar que gracias a los niveles de deuda la empresa ha generado altos niveles de rendimiento sin la necesidad de diluir el capital de los accionistas, sin embargo, se debe de revisar el nivel de riesgo en el que la empresa está incurriendo y las oportunidades que tiene para cubrir estos riesgos.

En cuanto al ROA representó el 1.67%, el aumento de la utilidad neta fue relevante para que los activos generarán más rentabilidad, por su parte el ROE también presentó un aumento significativo de 5.25%, lo que supone el retorno a los socios después de su aportación, por otra parte, hay que tomar en cuenta los niveles de endeudamiento que tiene la empresa, los cuales contribuyeron a la generación de esta rentabilidad. Sin embargo, a pesar de los altos niveles de endeudamiento la empresa no ha tenido problemas para hacer frente a sus obligaciones, las cuales se han invertido para la generación de mayores rentabilidades.

IX. Recomendaciones

Los controles internos que se aplican en las empresas comprenden planes de organización, métodos y procedimientos que tienen relación con el resguardo de los recursos de la empresa, es por eso que el control interno facilita a una empresa conseguir sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimización de las pérdidas de recursos. Por lo que es debido que Mariscos Asociados, S.A. implemente controles eficaces a nivel general que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos, es por esa razón que se podría crear una unidad de auditoría interna, que este encargada de darle seguimiento, de evaluar y mejorar los controles que actualmente se están llevando a cabo sin ningún tipo de evaluación y a través de esta Unidad de Auditoría Interna se pueda garantizar mejor control de los procedimientos y minimizar los riesgos que la empresa pueda tener. Adicional se requiere que la empresa evalúe periódicamente a través de cuestionarios de sistemas de Control Interno, basado en el modelo COSO 2013, las áreas que representen mayor preocupación para la misma, y de esta manera poder detectar a través de los márgenes de riesgos y de confianza, donde se deben corregir fallas y a que se le debe brindar mayor apoyo para garantizar la reducción de los riesgos.

El departamento de compras siendo uno de los departamentos más importantes donde se toman decisiones y se maneja gran cantidad de los recursos de la empresa, necesita tener parámetros de evaluaciones para detectar y minimizar los riesgos, de esta manera se estarán asegurando mayores rentabilidades. Así mismo el personal de este departamento necesita ser evaluado y posteriormente capacitado en tácticas de compras, que ayuden a proporcionar ventajas a la empresa, a través de mejores negociaciones con los proveedores en cuanto a calidad de producto a un mejor precio o incluso a mejorar términos de pago, que si bien es cierto actualmente la empresa tiene un buen ciclo de conversión de efectivo, necesita

aprovechar la ventaja que tiene como cliente y obtener mejores beneficios. Se necesita incorporar apoyo de capital humano en esta área, por lo menos con la contratación de una persona más que apoye al asistente que actualmente está en el área, y se pueda distribuir de una mejor manera las actividades para lograr resultados eficientes.

Por otro lado, es necesario la ejecución de un presupuesto de compras, porque a través de esta herramienta se ayudará a la parte financiera a evaluar y programar cuentas por pagar, se priorizarán las adquisiciones o proyectos que son exclusivamente necesarios para generación de rentabilidades, además que se puede programar de una mejor manera el apalancamiento financiero, el cual es una herramienta muy utilizada por la empresa en sus proyectos.

Es necesario que la empresa Mariscos Asociados agregue en sus análisis, indicadores financieros como las razones financieras, las cuales son importante en este tipo de negocios, de esta forma los accionistas y gobierno corporativo conocerá la realidad de la situación financiera de la organización y a partir de esto evaluar la gestión que se está realizando.

Se requiere prestar atención a los niveles actuales de endeudamiento de Mariscos Asociados, S.A. los cuales son muy altos, y si bien es cierto estos financiamientos son los que en su gran mayoría han ayudado a la empresa a generar las rentabilidades actuales, es importante mantener control sobre estos financiamientos, así como la recuperación de la cartera que tiene que ser efectiva para asumir las obligaciones sin necesidad de recurrir a la utilidad de flujos de efectivos. La empresa Mariscos Asociados, S.A., está obteniendo buenas utilidades, los directivos de la empresa deben de continuar y mejorar las estrategias que han utilizado y vigilar de cerca las obligaciones y recursos, así como la toma de decisiones, importante a estos niveles para continuar con el desarrollo y maximización del capital de los accionistas de la empresa.

X. Bibliografía

- Arens Randal Alvin A., & Elder Mark S. Beasley (2007). *Auditoria un enfoque integral*. Decimoprimer edición, Pearson Educación, México.
- Barquín, J. (2008). *La gestión de compras*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/la-gestion-de-compras/>
- Benaque, J. (2006). *Administración de compras*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/administracion-de-compras/>
- Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativa*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L..
- Carrillo, C. (2014). *Marco conceptual del control Interno*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- Carro, R. & Gonzales, D. (2010), Normas HACCP Sistema de análisis de riesgos y puntos críticos de control. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf.
- Cubillos, O. (2010), *Gestión de Operaciones*. Recuperado de <http://cubillos.info/objetivos-importancia-departamento-de-compras>.
- Cuellar, G. (2003), *Principios de Control Interno Generales*. Recuperado de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse89.html/>
- Del Toro, J., Fonteboa, A., Armada, E., & Santos C. (2005). Material de Consulta CECOFIS. Recuperado de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf.

- Estupiñan, R. (2006). *“Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales”*. 2da. Edición., Colombia, Ecoe Ediciones.
- Gonzales, A. (2013). *La importancia del Control Interno en la empresa*. Recuperado de <http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>.
- González, I. (2014, Marzo 11). *Importancia del control interno en las pymes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>
- Hernández, M. J. & Hernández, F. J. (2005), *El control interno operativo del área de compras*. Recuperado <http://pdfs.wke.es/5/1/4/2/pd0000015142.pdf>.
- Lopez, F. (2016). *Razón de Deuda/Capital (D/C): Una herramienta de análisis fundamental*. Recuperado de <https://www.ccpm.org.mx/avisos/razon-de-deuda-capital-mayo%20junio-2016.pdf>
- Meigs, W. Larsen, J. (1994). *Principios de Auditoría*. Segunda Edición. México. Editorial Diana.
- Montoya, B. (s/f). *American Caribbean Cigars S.A*. Versión electrónica. Estelí. Revista Científica de FAREM-Estelí ISSN 2305-5790
- Narváez, A. (2004), *Contabilidad II*, cuarta edición, Nicaragua, AN Ediciones.
- Perea, H. & Arabia, H. (2009). *El control interno y la gestión de compras: nuevas técnicas de seguridad y eficiencia*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras2.shtml>
- Perez, J. & Merino, M. (2013). *Definición de razones financieras*. Recuperado de <http://definicion.de/razones-financieras/>

Romero, J. (2012). *Control interno y sus 5 componentes según COSO*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-5-componentes-segun-coso/>

Rosillon, N. (2009). *Análisis Financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*.

Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid

Sierra, H. (2009), *Control Interno Gestión Compras*. Recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos72/control-interno-gestion-compras/control-interno-gestion-compras2.shtml>

XI. Anexos

Anexo #1. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia General

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA GENERAL

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo de la Entrevista

Recibir información a fin de conocer la historia y el sistema de control interno aplicado por la empresa "Mariscos Asociados, S.A conocida como MARSA" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. Relátenos un poco sobre la historia de la empresa.
2. ¿La misión, visión de la empresa sea ha compartido con los trabajadores?
3. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?
4. ¿Usted está enterado de los procedimientos que se utilizan en las diferentes áreas?
5. ¿Qué le parece el sistema de control interno utilizado en la empresa?
6. ¿Cuáles considera usted son las áreas más vulnerables de la empresa?
7. ¿Existe un departamento o unidad de auditoría interna en la empresa, ha considerado mejorar el que tiene o crear uno?
8. ¿Cuenta con personas calificadas en el departamento de Contabilidad?
9. ¿Cada sucursal del negocio cuenta con un área contable o todo es centralizado?
10. ¿Qué sistema contable utiliza en la empresa, es este efectivo para usted?
11. ¿Se involucra usted en la parte de la administración financiera de la empresa?
12. ¿Qué considera usted como debilidades en el área de la administración financiera?
13. ¿Se han solucionado estas debilidades, que estrategias se han empleado?
14. ¿Verifica usted algún reporte que muestre las actividades mensuales del área de compras de la empresa?
15. ¿Quién autoriza las compras de la empresa?
16. ¿Tiene más proveedores de crédito o de contado?
17. ¿Sus bodegas presentan las condiciones de seguridad necesaria para cualquier fraude que pueda ocurrir en la empresa?
18. ¿Se han contratado auditores externos para que analicen la situación de la empresa?
19. ¿Realizan informes financieros, que tan frecuentes los preparan?
20. ¿Usted es el único responsable de la toma de decisiones de la empresa o las comparte con algún socio o miembro de la institución?
21. ¿Tiene la empresa, empresas hermanas o existe algún convenio con alguna otra empresa?
22. ¿Ha presentado la empresa algún tipo de crisis financiera desde su fundación?
23. ¿Cuánto tiempo tiene usted de dirigir la empresa, estuvo en algún otro cargo?

Anexo # 2. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia Financiera

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA FINANCIERA

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista

Recibir información a fin de conocer el sistema de control interno y la parte financiera de la empresa "Mariscos Asociados, S.A conocida como MARSA" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. ¿Cuánto tiempo tiene usted de estar laborando para la empresa?
2. ¿Estuvo en algún otro cargo en la empresa?
3. ¿Cuál es el sistema de control interno empleado en la empresa?
4. Cree usted que el sistema de control interno que tiene la empresa es eficiente, que sistema sería el correcto para usted?
5. ¿Se ha instruido a los empleados de los diferentes controles internos que existen en la empresa, como ha sido la respuesta sobre esto de parte de ellos?
6. ¿Tiene conocimiento de los procesos que se utilizan en las diferentes áreas?
7. ¿Considera usted necesaria la existencia de una unidad de auditoría interna en la empresa?
8. ¿La empresa ha tenido crisis financiera mientras usted ha estado dirigiendo esta parte?
9. ¿Considera que los problemas financieros que ha tenido la empresa ha sido por falta de un buen sistema de control interno, argumente su respuesta?
10. ¿Al momento de la toma de decisiones de la parte financiera de la empresa usted comparte esta responsabilidad con algún otro miembro de la empresa?
11. ¿Los pagos de las obligaciones de la empresa son programados, que estrategia utiliza para contar con liquidez por cualquier eventualidad?

Anexo # 3. Guía de entrevista dirigida al Contador General

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR GENERAL

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista

Recibir información a fin de conocer el sistema de control interno y la parte Contable de la empresa "Mariscos Asociados, S.A conocida como MARSÁ" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. ¿Cuánto tiene de laborar para la empresa, estuvo en algún otro puesto antes de este?
2. ¿Tiene conocimiento del sistema de control interno que maneja la empresa, que le parece?
3. ¿Considera que se debe de cambiar el sistema actual empleado por la empresa?
4. ¿Los procedimientos utilizados en el área contable estaban establecidos o su dirección incorporo procedimientos?
5. ¿La contabilidad se encuentra al día, a que considera que se deba según su repuesta?
6. ¿Usted y su equipo se encarga de toda la contabilidad de la empresa y sus sucursales?
7. ¿Tiene un equipo capacitado para las actividades contables del día a día en la empresa?
8. ¿Quién revisa los reportes emitidos por el departamento de Contabilidad?
9. ¿Realizan análisis financieros, cada cuanto los analizan?
10. ¿En caso que la empresa no la tenga, cree usted que necesita una unidad de auditoria interna, por qué?
11. ¿La empresa contrata auditores externos, cada cuanto lo hace?
12. ¿Los documentos solicitados a las demás áreas siempre son facilitados a la brevedad del caso?
13. ¿Qué le parece el ambiente financiero de la empresa?
14. ¿Se ha encontrado con alguna crisis financiera en la empresa durante el tiempo que tiene de laborar para la empresa?

Anexo #4. Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACION

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo: Determinar a través de la observación, el ambiente en que se rodea la empresa " **Mariscos Asociados, S.A.** conocida como **MARSA** "

Observaciones internas y externas

1. Documentos legales, permisos, matriculas de la empresa.
2. Políticas y manuales de funciones sobre las actividades de la empresa.
3. Actividad económica.
4. Estructura Organizacional.
5. Ambiente Laboral.
6. Higiene y Seguridad.
7. Certificaciones.
8. Productos que brindan.
9. Sistema contable utilizado.
10. Sistema de control interno empleado.
11. Documentos de informes financieros.
12. Obligaciones.
13. Entorno comercial.
14. Competencia
15. Clientes.
16. Proveedores
17. Sucursales

Anexo #5. Guía de entrevista dirigida a la Gerencia de Compras

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA GERENCIA DE COMPRAS

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista

Recibir información a fin de analizar el modelo COSO 2013 en el área de compras de la empresa "Mariscos Asociados, S.A conocida como MARSА" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. ¿Conoce sobre el modelo de Control Interno COSO 2013 y sus componentes?
2. ¿Tiene conocimiento usted sobre la visión, misión y valores de la empresa, la ha compartido con sus subordinados?
3. ¿Tienen claros los objetivos de la empresa, quien los valora como área?
4. ¿Cuenta con el personal capacitado para el desempeño y cumplimiento de objetivos como área?
5. ¿Cuáles considera usted son los principales riesgos que presenta el área de compras?
6. ¿Estos riesgos en su mayoría son internos o externos?
7. ¿Ha realizado alguna vez un análisis FODA del área de compras de la empresa?
8. ¿Existe un manual de funciones para el área de compras, quien supervisa el cumplimiento del mismo?
9. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área?
10. ¿Considera usted que las actividades de control desarrolladas por el área de compras, mitigan los riesgos que impiden el alcance de los objetivos de la empresa?
11. ¿Cómo es la comunicación entre sus subordinados y usted, y entre los mismos subordinados?
12. ¿Cree usted que las orientaciones bajadas al personal de toda el área de compras este clara para alcanzar los objetivos que la empresa persigue?
13. ¿Cómo es la comunicación del área de compras con las demás áreas de la empresa?
14. ¿Cómo es la comunicación del área de compras con sus proveedores?
15. ¿Los reportes que el área de compras emite, son revisados por el mismo personal del área y los jefes superiores de la empresa?
16. ¿Considera usted necesaria la existe de una unidad de auditoria interna en la empresa?
17. ¿Se evalúan los procedimientos de compras, quien los evalúa y con qué frecuencia?

Anexo #6. Guía de entrevista dirigida al Asistente del Área de Compras.

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ASISTENTE DEL AREA DE COMPRAS

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista Recibir información a fin de analizar el modelo COSO 2013 en el área de compras de la empresa "Mariscos Asociados, S.A conocida como MARSА" como base fundamental para la toma de decisiones.

Preguntas abiertas

1. ¿Conoce sobre el modelo de Control Interno COSO 2013 y sus componentes?
2. ¿Tiene conocimiento usted sobre la visión, misión y valores de la empresa, sus jefes inmediatos se la hicieron saber o usted investigo por su cuenta?
3. ¿Tiene claros los objetivos de la empresa, trabaja en función de estos?
4. ¿Había desempeñado un cargo igual o parecido al actual?
5. ¿Cuáles considera usted son los principales riesgos que presenta el área de compras?
6. ¿Han analizado las debilidades y amenazas que el área de compras presenta?
7. ¿Existe un manual de funciones para el área de compras, usted lo utiliza?
8. ¿El área de compras es evaluado constantemente para controlar las actividades que aquí son desempeñadas, que tipo de evaluaciones les realizan?
9. ¿Considera usted que estas evaluaciones son funcionales?
10. ¿Cómo es la comunicación entre su jefe inmediato y su persona?
11. ¿Cómo es su comunicación con los demás colaboradores de la empresa?
12. ¿Cómo es la relación que maneja el área de compras con los proveedores?
13. ¿Quién evalúa sus funciones, con qué frecuencia realizan esta evaluación?

Anexo # 7. Guía de entrevista dirigida al Responsable de Bodega

GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE BODEGA

Nombre del entrevistado: _____

Puesto que desempeña: _____

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ Hora Final: _____ : _____

Objetivo de la Entrevista

Recibir información a fin de analizar el modelo COSO 2013 en el área de compras de la empresa "Mariscos Asociados, S.A conocida como MARSAs" como base fundamental para la toma de decisiones.

Ítems	Preguntas cerradas	Si	No
1	¿Conoce usted la misión, visión y valores de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Le han participado los objetivos que la empresa busca?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Había desempeñado un cargo igual o parecido anteriormente al que ejerce en este momento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Se le han presentado faltantes de productos en bodega?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Ha analizado con sus compañeros y jefe inmediato las debilidades y amenazas que la bodega presenta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Tiene claro sus funciones y responsabilidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Tiene buena relación con los proveedores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Le realizan inventarios por lo menos dos veces al año?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo #8. Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACION

Fecha: _____ / _____ / _____

Hora de Inicio: _____ : _____ **Hora Final:** _____ : _____

Objetivo: Determinar a través de la observación, la aplicación del modelo de control interno COSO 2013 en el área de compras de la empresa " **Mariscos Asociados, S.A.** conocida como **MARSA** "

Observaciones internas y externas

1. Manuales de funciones y procesos de compras.
2. Políticas del área de compras de la empresa.
3. Entorno Laboral.
4. Estructura Organizacional.
5. Procesos de adquisiciones.
6. Procesos de Entregas.
7. Inventarios.
8. Informes financieros del área.
9. Relación empleado-proveedor.
10. Utilización de los recursos.

Anexo #9. Cuestionario de Control Interno- Área de Compras

Mariscos Asociados, S.A.

Cuestionario de Control Interno – Área de compra de materiales y suministros.

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Generales Sistema de Control Interno	¿Se tiene conocimiento del sistema de control interno que se utiliza en la empresa?				
	¿Existe conocimiento de los objetivos que persigue la implementación de un control interno en la empresa?				
	¿Existen medidas para proteger recursos de la empresa?				
	¿Tiene la empresa personal capacitado?				
	¿Existe algún área encargada de dar seguimiento sobre los procedimientos empleados en la empresa?				
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 20 %		Resultados:			
		% Max.: 100%			
Nivel de confianza:					
Nivel de Riesgo:					
Ambiente de Control	COSO: ¿Existe un código de conducta dentro de empresa?				
	¿Se cuenta con misión y visión organizacionales?				
	¿Se encuentran documentadas?				
	¿Es del conocimiento de todos los empleados?				
	¿Se tiene una estructura organizativa determinada?				
	¿Posee la empresa un manual de funciones determinando líneas de autoridad y descripción de funciones para el área de compras?				
	¿La cantidad de personal es adecuado para el desempeño eficiente del área de compra de materiales y suministros?				

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
	¿Existen procesos de selección y capacitación del personal del área de compras?				
	¿Hay rotación de personal?				
	¿La contratación de personal es formal y ratificado por un asesor legal?				
	¿Se realiza evaluación de desempeño del personal del área de compras?				
	¿Existe rendición de cuentas dentro del área?				
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 8.33 %		Resultados:		% Max.: 100%	
Nivel de confianza:					
Nivel de Riesgo:					
Evaluación del Riesgo	¿La empresa posee objetivos globales?				
	¿La empresa cuenta con objetivos específicos para cada área?				
	¿Los objetivos generales son comunicados a los empleados?				
	¿El responsable del área da seguimiento al cumplimiento de los objetivos correspondientes?				
	¿Son identificados los riesgos potenciales para cumplir objetivos?				
	¿Los riesgos identificados son posteriormente evaluados?				
	¿Se toman medidas para minimizar riesgos?				
	¿Se realizan actividades de cambio dentro de la organización?				
	¿Se cuenta con flujos de procesos que detalle los pasos a seguir para las compras de materiales y suministro?				
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 11,11 %		Resultados:		% Max.: 100%	

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Nivel de confianza:					
Nivel de Riesgo:					
Actividades de Control	¿Se hacen estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos del área de compras?				
	¿Los procesos del área son revisados para asegurar su desempeño?				
	¿Se hace cotizaciones para elegir proveedor de Compra de materiales y suministros?				
	¿Las órdenes de compra son debidamente justificadas?				
	¿Se salvaguardan las adquisiciones recibidas?				
	¿Existe responsable de recibir materiales y suministros?				
	¿Se cuenta con documentos que soporten las compras?				
	¿Los soportes están debidamente firmados?				
	¿Se cuenta con supervisor que verifique destino de materiales y suministros?				
	¿Los flujos de procesos son analizados y mejorados?				
	¿Se asegura la entrega de materiales y suministros oportuna?				
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 9,09 %		Resultados:			
				% Max.: 100%	
Nivel de confianza:					
Nivel de Riesgo:					
	¿Se le suministra al personal de compra su manual de funciones para que cumpla con eficiencia su trabajo?		X	0	0
	¿La comunicación entre los usuarios y el personal de compras es efectiva?		X	0	0

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Información y comunicación	¿El departamento de compras envía informes al área financiera?				
	¿Las quejas y sugerencias son recibidas y comunicadas a las personas pertinentes?				
	¿Se reciben las solicitudes de pedidos conforme a las necesidades?				
	¿Se da a conocer el nivel de cumplimiento de objetivos del área?				
	¿Los proveedores conocen las expectativas de calidad en materiales y suministros requeridos por la empresa?				
	¿El área cuenta con medios de comunicación estables y efectivos?				
	Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 12,5 %		Resultados:		
		% Max.: 100%			
Nivel de confianza:					
Nivel de Riesgo:					
Actividades de Monitoreo	¿Se realizan evaluaciones de Control Interno dentro del área?				
	¿Se investigan las deficiencias encontradas en el seguimiento de procedimientos del área?				
	¿Se corrigen las deficiencias encontradas?				
	¿Se analizan los resultados de las evaluaciones del personal?				
	¿Se supervisa las acciones correctivas?				
	¿Se realizan inventarios a la bodega del área de compras?				
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 16.66 %		Resultados:			
		% Max.: 100%			
Nivel de confianza:					
Nivel de Riesgo:					

Fuente: Elaboración propia

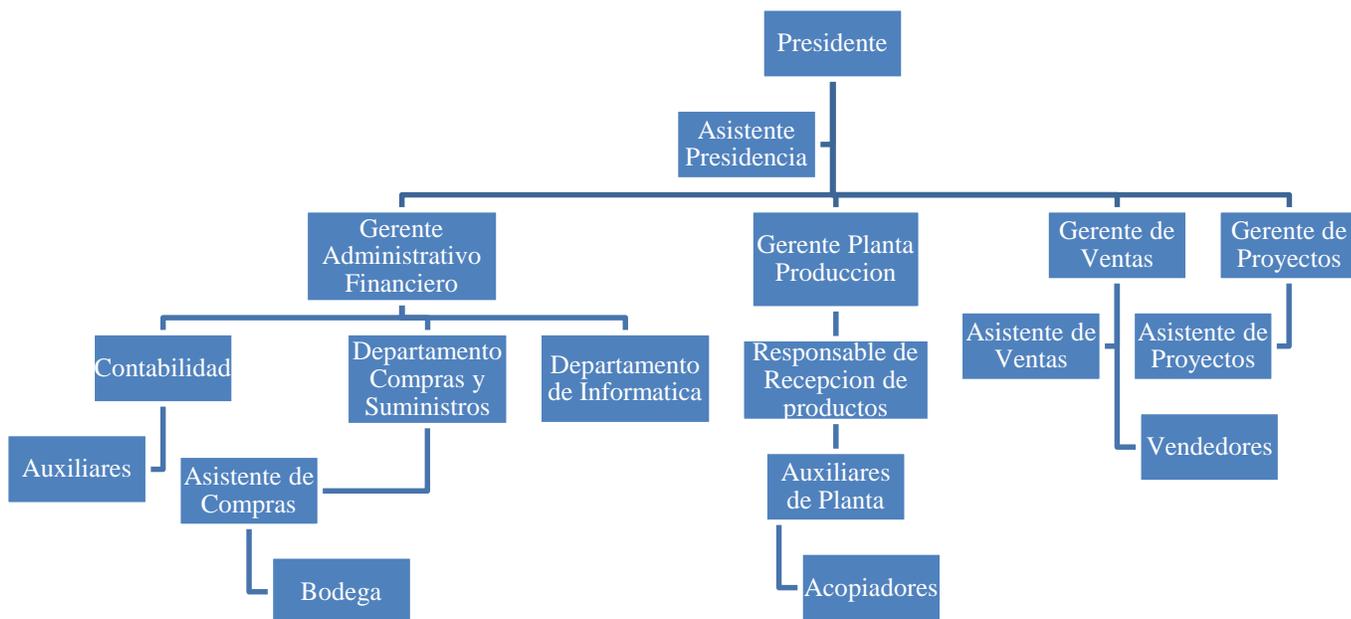
Anexo #10. Tabla de rangos de evaluación.

Evaluación de cuestionario Control Interno

NIVEL DE CONFIANZA		RIESGO
Alta	76-95%	Bajo
Moderado	51-75%	Moderado
Baja	15-50%	Alto

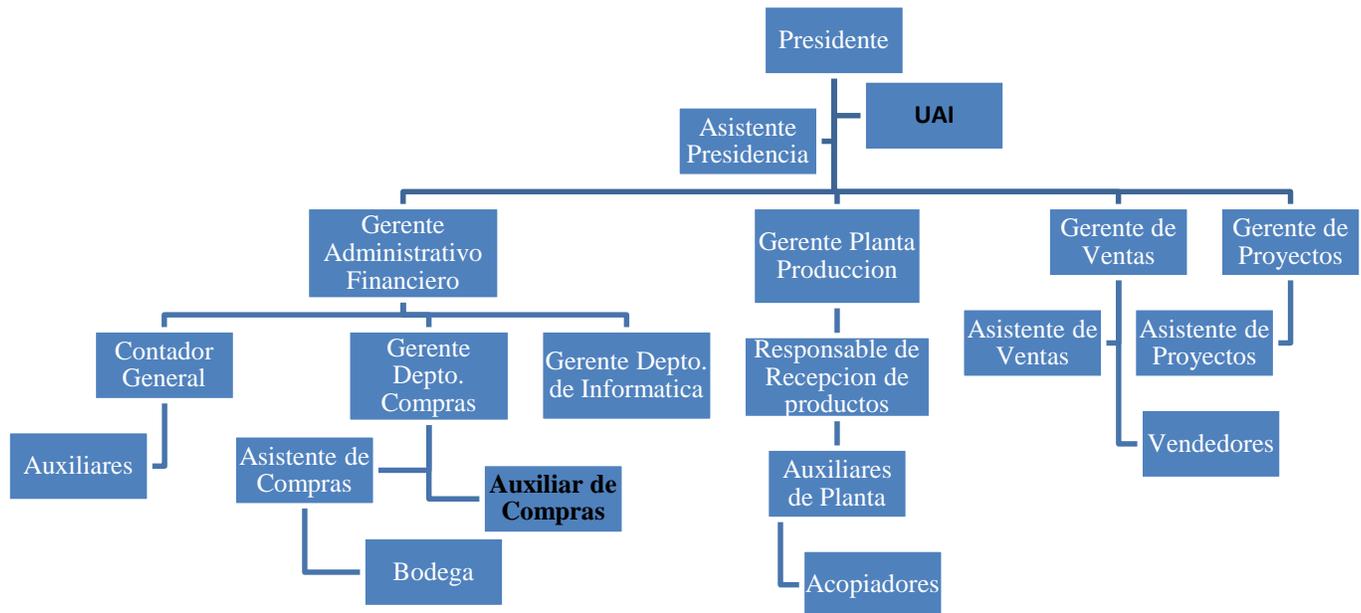
Fuente: Elaboración propia

Anexo #11. Organigrama de la empresa Mariscos Asociados, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo #12. Organigrama propuesto de la empresa Mariscos Asociados, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo #13. Análisis Vertical y Horizontal de Estados Financieros de Mariscos Asociados, S.A.

Análisis Vertical y Horizontal de la empresa Mariscos Asociados, S.A. Estado de Resultados (Cifras en Córdoba)

Cuentas	2015	%	2016	%	Absoluto	Relativa %
Ingresos por Ventas						
Ventas Productos de Exportación	596.565.186,00	85,8%	804.358.320,00	87,6%	207.793.134,00	35%
Ventas Locales Nacionales	73.256.060,00	10,5%	72.215.006,00	7,9%	-1.041.054,00	-1%
Ventas Locales Materiales	16.735.770,00	2,4%	29.607.485,00	3,2%	12.871.715,00	77%
Ventas Servicios a Terceros	92.876,00	0,0%	1.200,00	0,0%	-91.676,00	-99%
Otros Ingresos	62.095,00	0,0%	2.200,00	0,0%	-59.895,00	-96%
Credito Tributario	8.844.280,00	1,3%	11.989.415,00	1,3%	3.145.135,00	36%
Total Ventas	695.556.267,00	100,0%	918.173.626,00	100,0%	222.617.359,00	32%
Costos de Ventas						
Costo de ventas Productos de Exportación	488.403.684,00	70,2%	648.614.242,00	70,6%	160.210.558,00	33%
Costo de ventas Locales Nacionales	52.400.559,00	7,5%	51.077.364,00	5,6%	-1.323.195,00	-3%
Costo de ventas Locales Materiales	14.144.761,00	2,0%	23.719.163,00	2,6%	9.574.402,00	68%
Costo de ventas Servicios a Terceros	103.014,00	0,0%	191,00	0,0%	-102.823,00	-100%
Costos por Servicios	17.347,00	0,0%	0,00	0,0%	-17.347,00	-100%
Credito Tributario	4.670.537,00	0,7%	6.149.901,00	0,7%	1.479.364,00	32%
Total Costos	559.739.902,00	80,5%	729.560.861,00	79,5%	169.820.959,00	30%
Utilidad Bruta	135.816.365,00	19,5%	188.612.765,00	20,5%	52.796.400,00	39%
Gastos de Operación						
Gastos de Comercialización Ventas	62.153.383,00	8,9%	54.108.984,00	5,9%	-8.044.399,00	-13%
Gastos de Administración	50.430.459,00	7,3%	65.086.396,00	7,1%	14.655.937,00	29%
Gastos de Mantenimiento	9.150.901,00	1,3%	0,00	0,0%	-9.150.901,00	-100%
Gastos Financieros	14.258.183,00	2,0%	13.981.683,00	1,5%	-276.500,00	-2%
Productos Financieros	-4.105.209,00	-0,6%	-5.080.357,00	-0,6%	-975.148,00	24%
Total gastos de Operación	131.887.717,00	19,0%	128.096.706,00	14,0%	-3.791.011,00	-3%
Utilidad de Operación (UAIL)	3.928.648,00	0,6%	60.516.059,00	6,6%	56.587.411,00	1440%
Otros Ingresos /Egresos	-7.154.012,00	-1,0%	1.997.973,00	0,2%	9.151.985,00	-128%
Otros Gastos	3.176.477,00	0,5%	6.199.598,00	0,7%	3.023.121,00	95%
Otros Ingresos	-10.330.489,00	-1,5%	-4.201.625,00	-0,5%	6.128.864,00	-59%
Utilidad o Perdida antes IR	11.082.660,00	1,6%	58.518.086,00	6,4%	47.435.426,00	428%
Impuestos sobre la renta IR	6.992.223,00	1,0%	9.181.736,26	1,0%	2.189.513,26	31%
Utilidad o Perdida Neta	4.090.437,00	0,6%	49.336.349,74	5,4%	45.245.912,74	1106%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los estados financieros de la empresa Mariscos Asociados, S.A., 2015 y 2016.

Análisis Vertical y Horizontal de la empresa Mariscos Asociados, S.A.
Estado de Resultados
(Cifras en Córdoba)

Cuentas	2015	%	2016	%	Absoluto	Relativa %
Activo						
Activo Corriente	154.419.616,00	70,41%	218.270.329,00	73,98%	63.850.713,00	41,3%
Efectivo en Caja y Banco	11.284.686,00	5,15%	7.956.246,00	2,70%	-3.328.440,00	-29,5%
Caja y Banco Moneda Nacional	1.825.968,00	0,83%	3.184.175,00	1,08%	1.358.207,00	74,4%
Caja y Banco Moneda Extranjera	9.458.718,00	4,31%	4.772.071,00	1,62%	-4.686.647,00	-49,5%
Cuentas y Documentos por Cobrar	77.046.228,00	35,13%	99.968.819,00	33,88%	22.922.591,00	29,8%
Cuentas por Cobrar Clientes	18.114.954,00	8,26%	32.690.429,00	11,08%	14.575.475,00	80,5%
Cuentas por Cobrar Pescadores Artesanales	24.098.138,00	10,99%	42.776.653,00	14,50%	18.678.515,00	77,5%
Cuentas por Cobrar Grupo M	2.248.084,00	1,03%	17.671,00	0,01%	-2.230.413,00	-99,2%
Cuentas por Cobrar Acopios	1.006.028,00	0,46%	678.308,00	0,23%	-327.720,00	-32,6%
Cuentas por Cobrar Barcos Industriales	28.663.097,00	13,07%	17.221.304,00	5,84%	-11.441.793,00	-39,9%
Otras Cuentas por Cobrar	4.902.142,00	2,24%	9.094.718,00	3,08%	4.192.576,00	85,5%
Prestamos por Cobrar a Pescadores	456.828,00	0,21%	0,00	0,00%	-456.828,00	-100,0%
Estimación para Cuentas Dudoso Cobro	-2.443.043,00	-1,11%	-2.510.264,00	-0,85%	-67.221,00	2,8%
Inventarios	40.593.815,00	18,51%	64.817.005,00	21,97%	24.223.190,00	59,7%
Materia Prima	3.248.416,00	1,48%	5.279.738,00	1,79%	2.031.322,00	62,5%
Productos en Proceso	195.771,00	0,09%	1.842.707,00	0,62%	1.646.936,00	841,3%
Productos Terminados	13.825.477,00	6,30%	33.648.969,00	11,41%	19.823.492,00	143,4%
Repuestos	1.221.311,00	0,56%	0,00	0,00%	-1.221.311,00	-100,0%
Materiales y Suministros	15.560.054,00	7,09%	25.929.660,00	8,79%	10.369.606,00	66,6%
Combustibles y Lubricantes	786.505,00	0,36%	0,00	0,00%	-786.505,00	-100,0%
Otros Inventarios	1.972.064,00	0,90%	0,00	0,00%	-1.972.064,00	-100,0%
Inventarios en Transito	3.480.406,00	1,59%	1.751.588,00	0,59%	-1.728.818,00	-49,7%
Estimacion Obsolescencia de Inventario	303.811,00	0,14%	-3.635.657,00	-1,23%	-3.939.468,00	-1296,7%
Gastos Pagados por Anticipados	25.494.887,00	11,62%	45.528.259,00	15,43%	20.033.372,00	78,6%
Seguros	1.107.622,00	0,51%	1.073.221,00	0,36%	-34.401,00	-3,1%
Impuestos	24.387.265,00	11,12%	44.455.038,00	15,07%	20.067.773,00	82,3%
Activo No corrientes	64.533.424,00	29,42%	76.666.967,00	25,99%	12.133.543,00	18,8%
Inmueble	49.686.799,00	22,66%	56.566.452,00	19,17%	6.879.653,00	13,8%
Terrenos	7.603.637,00	3,47%	8.256.683,00	2,80%	653.046,00	8,6%
Edificios	39.484.751,00	18,00%	46.716.969,00	15,83%	7.232.218,00	18,3%
Granja Acuicolas	2.598.411,00	1,18%	1.592.800,00	0,54%	-1.005.611,00	-38,7%
Muebles	85.129.457,00	38,82%	103.146.264,00	34,96%	18.016.807,00	21,2%
Maquina y Equipo Pesado	22.637.657,00	10,32%	25.358.776,00	8,60%	2.721.119,00	12,0%
Barcos y Equipos de Pesca	17.536.339,00	8,00%	24.092.772,00	8,17%	6.556.433,00	37,4%
Maquinaria y Equipo de Produccion	18.028.709,00	8,22%	20.316.566,00	6,89%	2.287.857,00	12,7%
Equipo de Transporte	12.530.134,00	5,71%	13.486.110,00	4,57%	955.976,00	7,6%
Equipo de Comunicación	1.097.920,00	0,50%	1.270.600,00	0,43%	172.680,00	15,7%
Mobiliario y Equipo de Oficina	3.011.055,00	1,37%	3.219.642,00	1,09%	208.587,00	6,9%
Herramienta y Accesorios	1.476.915,00	0,67%	2.532.015,00	0,86%	1.055.100,00	71,4%
Otros Activos	6.791.320,00	3,10%	9.596.367,00	3,25%	2.805.047,00	41,3%
Construcciones en Proceso	2.019.408,00	0,92%	3.273.416,00	1,11%	1.254.008,00	62,1%
Depreciación Acumulada	-70.282.832,00	-32,05%	-83.045.749,00	-28,15%	-12.762.917,00	18,2%
Inmuebles	-18.780.681,00	-8,56%	-22.181.936,00	-7,52%	-3.401.255,00	18,1%
Muebles	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Maquinaria y Equipo Pesado	-15.708.566,00	-7,16%	-16.883.662,00	-5,72%	-1.175.096,00	7,5%
Barcos y Equipos de Pesca	-8.807.534,00	-4,02%	-11.757.675,00	-3,99%	-2.950.141,00	33,5%
Maquinaria y Equipo de Produccion	-11.838.886,00	-5,40%	-14.126.814,00	-4,79%	-2.287.928,00	19,3%
Equipo de Transporte	-8.158.711,00	-3,72%	-8.598.963,00	-2,91%	-440.252,00	5,4%
Equipo de Comunicación	-869.572,00	-0,40%	-997.152,00	-0,34%	-127.580,00	14,7%
Mobiliario y Equipo de Oficina	-2.038.319,00	-0,93%	-2.477.779,00	-0,84%	-439.460,00	21,6%
Herramienta y Accesorios	-1.057.074,00	-0,48%	-1.394.971,00	-0,47%	-337.897,00	32,0%
Otros Activos	-2.818.103,00	-1,28%	-4.421.411,00	-1,50%	-1.603.308,00	56,9%
Provision de Deterioro	-205.386,00	-0,09%	-205.386,00	-0,07%	0,00	0,0%
Otros Activos	362.075,00	0,17%	86.901,00	0,03%	-275.174,00	-76,0%
Depósitos en Garantía	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Amortización de Gastos	362.075,00	0,17%	58.372,00	0,02%	-303.703,00	-83,9%
Activos Biologicos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Otras cuentas por Cobrar LP	0,00	0,00%	28.529,00	0,01%	28.529,00	0,0%
Explotacion de Granjas Acuicolas	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,0%
Cuentas de Enlace Deudora	241.059.164,00	109,91%	238.367.975,00	80,80%	-2.691.189,00	-1,1%
Cuentas de Enlace Acreedora	-241.059.164,00	-109,91%	-238.380.287,00	-80,80%	2.678.877,00	-1,1%
Total Activo	219.315.115,00	100,00%	295.024.197,00	100,00%	75.709.082,00	34,5%

PASIVO						
Pasivo Circulante	122.771.711,00	55,98%	135.166.266,99	45,82%	12.394.555,99	10,1%
Prestamos por Pagar	71.597.808,00	32,65%	40.741.923,33	13,81%	-30.855.884,67	-43,1%
Prestamos bancarios a Corto Plazo	57.634.421,00	26,28%	30.991.574,00	10,50%	-26.642.847,00	-46,2%
Prestamos Bancarios Porcion Corriente L/P	12.096.237,00	5,52%	7.456.953,00	2,53%	-4.639.284,00	-38,4%
Otro prestamos a Corto Plazo	227.033,00	0,10%	1.338.042,33	0,45%	1.111.009,33	489,4%
Intereses por Pagar	1.640.117,00	0,75%	955.354,00	0,32%	-684.763,00	-41,8%
Cuentas y Documentos por Pagar	51.173.903,00	23,33%	94.424.343,66	32,01%	43.250.440,66	84,5%
Cuentas por Pagar a Proveedores	10.062.735,00	4,59%	15.206.560,00	5,15%	5.143.825,00	51,1%
Cuentas por Pagar Pesca Artesanal	152.486,00	0,07%	6.643.371,00	2,25%	6.490.885,00	4256,7%
Cuentas por Pagar Grupo Mar y Sol	-1.928,00	0,00%	10.020.351,00	3,40%	10.022.279,00	-519827,7%
Cuentas por Pagar Centros de Acopio	177.733,00	0,08%	238.725,66	0,08%	60.992,66	34,3%
Cuentas por Pagar Barcos Industriales	620.707,00	0,28%	1.100.769,00	0,37%	480.062,00	77,3%
Anticipos de Clientes	4.302.340,00	1,96%	14.372.852,00	4,87%	10.070.512,00	234,1%
Otras Cuentas por Pagar	11.065.060,00	5,05%	13.818.517,00	4,68%	2.753.457,00	24,9%
Gastos Acumulados por Pagar	10.515.584,00	4,79%	16.446.690,00	5,57%	5.931.106,00	56,4%
Impuestos Por Pagar	13.677.005,00	6,24%	13.409.701,00	4,55%	-267.304,00	-2,0%
Retenciones por Pagar	602.181,00	0,27%	3.166.807,00	1,07%	2.564.626,00	425,9%
Pasivo a Largo Plazo	40.446.918,00	18,44%	65.939.088,01	22,35%	25.492.170,01	63,0%
Prestamos por Pagar L/P	25.170.648,00	11,48%	33.256.977,00	11,27%	8.086.329,00	32,1%
Prestamos por Pagar Partes Relacionadas	15.276.270,00	6,97%	21.993.630,00	7,45%	6.717.360,00	44,0%
Otros Pasivos	0,00	0,00%	10.688.481,01	3,62%	10.688.481,01	0,0%
Total Pasivo	163.218.629,00	74,42%	201.105.355,00	68,17%	37.886.726,00	23,2%
Patrimonio						
Capital Social	52.006.049,00	23,71%	44.582.492,00	15,11%	-7.423.557,00	-14,3%
Capital Social Autorizado	25.000.000,00	11,40%	25.000.000,00	8,47%	0,00	0,0%
Aportes de Capital	6.573.629,00	3,00%	6.573.629,00	2,23%	0,00	0,0%
Reserva Legal	1.118.219,00	0,51%	1.021.120,00	0,35%	-97.099,00	-8,7%
Resultados Acumulados	19.314.201,00	8,81%	11.987.743,00	4,06%	-7.326.458,00	-37,9%
Utilidad o Perdida del Ejercicio	4.090.437,00	1,87%	49.336.350,00	16,72%	45.245.913,00	1106,1%
Total Patrimonio	56.096.486,00	25,58%	93.918.842,00	31,83%	37.822.356,00	67,4%
Total Pasivo mas Patrimonio	219.315.115,00	100,00%	295.024.197,00	100,00%	75.709.082,00	34,5%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de los estados financieros de la empresa Mariscos Asociados, S.A., 2015 y 2016.

Anexo #14. Análisis Razones Financieras de Mariscos Asociados, S.A

Razones Financieras de la empresa Mariscos Asociados, S.A.

Razones	Medidas	2015	2016	Δ Absoluta	Δ Relativa
<u>Razones de Liquidez</u>					
Razón Corriente o Circulante	Veces	1,26	5,36	4,10	3,26
Razón Rápida o Prueba Ácida	Veces	0,93	1,14	0,21	0,22
Capital de Trabajo	C\$	31647905,00	83104062,01	51456157,01	1,63
Razón de Tesorería o Prueba Defensiva	Veces	0,09	0,06	-0,03	-0,36
<u>Razones de Actividad</u>					
Rotación de Inventarios	Veces	13,79	11,26	-2,53	-0,18
Rotación de Cuentas por Cobrar	Veces	9,03	9,18	0,16	0,02
Rotación de Cuentas por Pagar	Veces	10,94	7,73	-3,21	-0,29
Rotación de Caja y Bancos	Veces	5,84	3,12	-2,72	-0,47
Rotación de Activos Totales	Veces	3,17	3,11	-0,06	-0,02
Rotación de Activo Fijo	Veces	10,78	11,98	1,20	0,11
Período Promedio de Inventario	Días	26,11	31,98	5,88	0,23
Período Promedio de Cobro	Días	39,88	39,20	-0,68	-0,02
Período Promedio de Pago	Días	32,91	46,59	13,68	0,42
Ciclo de Conversión de Efectivo o Ciclo de Caja	Días	33,07	24,59	-8,49	-0,26
<u>Razones de Endeudamiento</u>					
Razones de Endeudamiento	Porcentaje	0,74	0,68	-0,06	-0,08
Razón deuda - Estructura del Capital	Porcentaje	2,91	2,14	-0,77	-0,26
Razón deuda de corto plazo – deuda total	Porcentaje	0,75	0,67	-0,08	-0,11
Razón deuda de largo plazo – patrimonio	Porcentaje	0,72	0,70	-0,02	-0,03
<u>Razones de Rentabilidad</u>					
Rendimiento de las Ventas	Porcentaje	0,02	0,01	-0,01	-0,37
Rendimiento sobre los Activos Totales (ROA)	Porcentaje	0,02	0,17	0,15	7,97
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Porcentaje	0,07	0,53	0,45	6,20
Margen de Utilidad Bruta	Porcentaje	0,20	0,21	0,01	0,05
Análisis Dupont	Porcentaje	0,07	0,53	0,45	6,20

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de los Estados Financieros de la empresa Mariscos Asociados, S.A.