

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TÍTULO**

**ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE  
RIESGOS DE LA HACIENDA “ALEMANIA” UBICADA EN EL CANTÓN  
BALZAR DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN MÓDULO  
ALTERNATIVO**

**AUTOR:**

**FLORES BURGOS ROBERTO DANIEL**

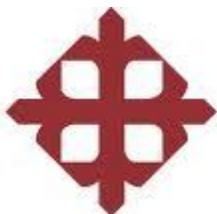
**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TUTOR:**

**ING. MARTÍNEZ HINOJOSA ROBERTO MARCELO, MSC.**

**GUAYAQUIL, ECUADOR**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Roberto Daniel Flores Burgos, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

**TUTOR**

---

**Ing. Roberto Marcelo Martínez Hinojosa, Msc.**

**REVISORES**

---

**Ing. Carlos Espinoza Herrera, Msc.**

---

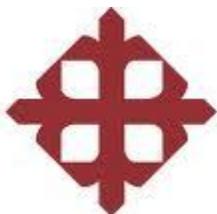
**Lcda. Guadalupe Cruz Baratau, Msg.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Arturo Ávila Toledo, Msc.**

**Guayaquil, a los 26 días del mes de abril del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Roberto Daniel Flores Burgos

DECLARO QUE:

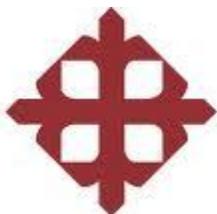
El trabajo de tesis de grado **ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO A TRAVES DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LA HACIENDA “ALEMANIA” UBICADA EN EL CANTÓN BALZAR DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN MÓDULO ALTERNATIVO**, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de Titulación referido.

EL AUTOR

---

Roberto Daniel Flores Burgos



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Roberto Daniel Flores Burgos

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LA HACIENDA “ALEMANIA” UBICADA EN EL CANTÓN BALZAR DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN MÓDULO ALTERNATIVO**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad y total autoría.

EL AUTOR:

---

Roberto Daniel Flores Burgos

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios por sus bendiciones que me han permitido desarrollarme a nivel personal y profesional.

A mis padres, por el amor incondicional que me han brindado, por sus sabios consejos y su ilimitado apoyo moral, por ser ejemplos de vida de personas trabajadoras que nunca renuncian a lo que se proponen y todos los valores que me han inculcado les agradezco y agradeceré eternamente.

A mi hermana, por ser mi ejemplo de superación y dedicación profesional y moral, por las horas dedicadas a inculcarme conocimientos llenos de valores y amor familiar

A la Srta. Ani León por brindarme el apoyo necesario y comprensión cuando más la he necesitado.

A mis maestros, tutores de estudio y a todas las instituciones educativas que me brindaron las bases de mi formación académica y profesional.

Finalmente, y sin desmerecer la jerarquía de importancia, agradezco a todos los seres queridos que no se encuentran de forma física pero si de forma espiritual.

**ROBERTO FLORES**

## **DEDICATORIA**

Dedico el esfuerzo y constancia del presente trabajo investigativo a Dios, al amor y esfuerzo de mis padres y hermanos, y a toda las personas que se involucraron directamente a mi dedicación y deseos de superación.

**ROBERTO FLORES**

# **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**ING. ARTURO AVILA TOLEDO, MSC.**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

**PROFESOR DELEGADO**

---

**ING. ROBERTO MARCELO MARTÍNEZ HINOJOSA, MSC.**

**TUTOR**

---

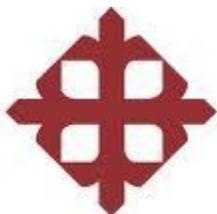
**ING. CARLOS ESPINOZA HERRERA, MSC.**

**LECTOR 1**

---

**LCDA. GUADALUPE CRUZ BARATAU, MSG.**

**LECTOR 2**



**UNIVERSIDAD CATOLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CALIFICACIÓN**

---

**ING. ROBERTO MARCELO MARTÍNEZ HINOJOSA, MSC.**

**TUTOR**

## INDICE GENERAL

<b>CERTIFICACIÓN</b>	II
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD</b>	III
<b>AUTORIZACIÓN</b>	IV
<b>AGRADECIMIENTO</b>	V
<b>DEDICATORIA</b>	VI
<b>TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN</b>	VII
<b>CALIFICACIÓN</b>	VIII
<b>INDICE GENERAL</b>	IX
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I</b>	4
<b>1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA A RESOLVER</b>	4
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	4
<b>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	6
<b>1.2.1 PREGUNTA PRINCIPAL</b>	6
<b>1.2.2 PREGUNTAS SECUNDARIAS</b>	6
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN</b>	6
<b>1.4 OBJETIVOS</b>	7
<b>1.4.1 OBJETIVO GENERAL</b>	7
<b>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	8
<b>CAPÍTULO II</b>	9
<b>2.1 ESTRUCTURA TEÓRICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	9
<b>2.1.1 Control</b>	9
<b>2.1.2 Control Interno</b>	10
<b>2.1.2.1 Importancia del Control Interno</b>	12
<b>2.1.2.2 Características del Control Interno</b>	13
<b>2.1.3 Clases de Control Interno</b>	14
<b>2.1.3.1 Control Administrativo</b>	14

2.1.3.2	Control Contable	15
2.1.4	Elementos del Control Interno	15
2.1.5	Limitación del Control Interno	16
2.1.6	Objetivos del Control Interno	18
2.1.7	Componentes del Control Interno en base a la Matriz COSO	19
2.1.7.1	Matriz COSO I	19
2.1.7.2	Matriz COSO II	21
2.1.8	Componentes de la estructura del Control Interno	23
2.1.9	Relación entre los Objetivos y Componentes de Control Interno	25
2.1.10	Principios basados en componentes del control interno	26
2.1.11	Normas Generales del Control Interno	30
2.1.11.1	Determinación de Responsabilidades y Organización	30
2.1.11.2	Separación de Funciones Incompatibles	30
2.1.11.3	Información Gerencial	31
2.1.12	Control Interno Aplicado al Sector Agro-forestal	31
2.2	HACIENDA ALEMANIA	33
2.2.1	Reseña Histórica	33
2.2.2	Situación jerárquica	33
2.2.3	Producción de la Hacienda Alemania	34
2.2.4	Narrativa de Procesos	35
2.2.4.1	Narrativa de Almacenamiento de Bodegas	35
2.2.4.2	Narrativa de Ventas	36
2.2.4.3	Narrativa de Compras	37
2.2.4.4	Narrativa de Inventarios	38
2.2.4	Controles aplicados a la Hacienda	39
2.2.5	EVALUACIÓN RIESGOS EXISTENTES EN LA HACIENDA ALEMANIA	41
2.2.5.1	Riesgos Externos de la Hacienda Alemania	41
2.2.5.2	Riesgos Internos de la Hacienda Alemania	44
2.2.5.2	Riesgos Significativos de la Hacienda Alemania	47
2.2.6	ANALISIS DE CONTROL INTERNO DE LA HACIENDA ALEMANIA SEGÚN INFORME COSO	51
2.2.6.1	Ambiente Interno	52
2.2.6.2	Establecimiento de Objetivos	52
2.2.6.3	Identificación de Eventos	53
2.2.6.4	Evaluación de Riesgos	53
2.2.6.5	Respuesta al Riesgo	54
2.2.6.6	Actividades de Control	54
2.2.6.7	Información y Comunicación	55
2.2.6.8	Monitoreo	55
2.2	MARCO LEGAL	56
2.3	HIPOTESIS	60
	<b>CAPITULO III</b>	<b>61</b>
3.1	MARCOS METODOLOGICOS	61
3.1.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	61

3.1.2 TIPO DE INVESTIGACION	61
3.1.3 UNIVERSO O POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	63
3.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	63
3.1.6 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	64
<b>CAPITULO IV</b>	<b>65</b>
<b>4.1 ANALISIS E INTERPRETACION E RESULTADOS</b>	<b>65</b>
4.1.1 ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS	65
4.1.1.1 Análisis y Recomendaciones de las Entrevistas Dirigidas a Propietarios	65
<b>4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS</b>	<b>67</b>
<b>CAPITULO V</b>	<b>72</b>
<b>5 IMPLEMENTACIÓN DE MÓDULO O DISEÑO ALTERNATIVO DE CONTROL INTERNO EN LA HACIENDA ALEMANIA</b>	<b>72</b>
5.1 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	72
5.1.1 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA	72
5.1.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	74
5.2 DISEÑO ALTERNATIVO DE CONTROL INTERNO	75
5.2.1 Misión	75
5.2.2 Visión	75
5.2.3 Valores Corporativos	75
5.2.3 ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA HACIENDA ALEMANIA	76
5.2.4 ANALISIS FODA DE LA HACIENDA ALEMANIA	77
5.3 MANUAL DE FUNCIONES	80
5.3.1 Generalidades	80
5.3.2 DEPARTAMENTO GERENCIAL	80
5.3.3 DEPARTAMENTO OPERATIVO – AGRARIO	83
5.4 NORMAS ADMINISTRATIVAS	85
5.4.1 Planificación y Organización de la Hacienda Alemania	85
5.4.2 Segregación de funciones	86
5.4.3 Línea de mando	86
5.4.4 Supervisión de Responsabilidades	87
5.4.5 Contabilidad y Registro de Operaciones	87
5.4.6 Unidad de Archivo	88
5.4.7 Personal a Cargo	89
5.4.8 Control de Efectivo	91
5.4.9 Ingresos	91
5.4.10 Gastos	92
5.4.11 Inventarios	92
5.4.12 Arrendamientos	93
5.4.13 Activo Fijo	94
5.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA HACIENDA ALEMANIA	96
5.5.1 Generalidades	96
5.5.2 Objetivos	96

<b>5.5.3 Procedimientos de la Hacienda Alemania.</b>	97
<b>5.6 EFECTIVIDAD DE LA PRPOPUESTA</b>	<b>124</b>
<b>5.6.1 BENEFICIOS PROYECTADOS DE LA PRODUCCIÓN</b>	124
<b>5.6.2 PROYECCIONES DE MEJORAS CONTINUAS HACIENDA ALEMANIA</b>	127
<b>5.6.3 COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA</b>	130
<b>5.6.3.1 GUIA DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA</b>	130
<b>5.6.3.2 PRESUPUESTO Y ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA ANALISIS DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LA HACIENDA ALEMANIA UBICADA EN EL CANTÓN BALZAR DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN MÓDULO ALTERNATIVO</b>	131
<b>5.6.3.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA</b>	132
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>139</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>143</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>144</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante las últimas décadas el crecimiento industrial, artesanal, forestal y agropecuario han aumentado considerablemente debido al emprendimiento comercial, la excesiva demanda doméstica, y avances tecnológicos que han facilitado el crecimiento industrial a nivel mundial.

Las causas de los avances industriales mundiales se deben a numerosos procesos de control interno, que aseguran los procedimientos que deben ejecutarse durante la vida útil de la empresa o compañía.

El control interno parte desde la creación de la partida doble que fue implantado al mundo por el Fraile Italiano Lucas de Pacciolo el siglo XV pero fue segmentado desde el siglo XIX por la globalización y necesidades industriales que fueron atendidas por la gran demanda de registrar procesos y regulaciones pertinentes que consintieron a toda explotación comercial perdurar dentro de un mercado altamente competitivo.

Lucas de Pacciolo (1494) informa que la partida doble es la estrategia exacta de la contabilidad publicando su ecuación reconocida a nivel mundial  $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$ . Siendo esta ilustre referencia destinada para todo empresario y personal administrativo se

deriva el control interno dentro de las corporaciones, puesto que es de suma importancia enfocarse y guiarse a procesos que aseguren la eficiencia de los resultados empresariales.

Me permito establecer en el tema a desarrollar un módulo alternativo de control interno basado en encuestas, observaciones y guías o parámetros de control interno para efectivizar los procesos existentes en la hacienda en mención.

El tema se desarrollará en cinco capítulos, el primero que establecerá el planteamiento del problema, objetivos a desenvolver y la justificación pertinente del tema a trabajar.

El segundo capítulo se desarrollará por medio del marco teórico, descripción teórica del control interno, narrando el control existente y procesos para controlar y mitigar riesgos inherentes, desapercibidos por los propietarios de la Hacienda, enfocándose técnicamente en funciones agrícolas y no administrativas. Y el capítulo tres describirá el marco metodológico adoptado para proceder a obtener información de la situación de la hacienda a analizar,

El capítulo cuarto manifiesta el análisis de los datos obtenidos y las falencias que presenta el control interno existente de la Hacienda Alemania, y seguido el capítulo quinto que manifiesta la propuesta de la presente investigación que tiene como finalidad orientar

con manuales de funciones al personal administrativo y jornalero, normas administrativas y manual de procedimientos más comunes, proporcionando esquemas que permitan controlar funciones.

# **CAPÍTULO I**

## **1 ANALISIS DEL PROBLEMA A RESOLVER**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Ecuador la agricultura es un aporte considerable a la economía del país, además de ser el medio de subsistir para gran parte de agricultores puesto que viven de ello, esta actividad ha aumentado favorablemente, siendo reconocidos mundialmente como los principales exportadores de la mejor calidad de flores y banano en el mundo, se han manifestado ya incidencias de productos tales como el cacao, el arroz y el café que tuvieron su reconocimiento mundial a partir de la época de los ochenta que es cuando se presentó mayor auge de exportaciones y comercialización interna de estos productos, que en la actualidad siguen siendo nombrados a nivel global para su adquisición.

Para (Whitaker, 1998) la agricultura emplea cerca del 40 por ciento de la fuerza laboral, genera alrededor del 50 por ciento de las divisas extranjeras y produce una amplia variedad de productos para el consumo directo y el procesamiento industrial.

La mayor parte de agricultores se sienta en terrenos, fincas y haciendas destinadas a productos que puedan cosechar en sus tierras, comentado anteriormente no todo producto crece en todo tipo de suelo, puesto que en el Ecuador se postula con clima tropical, favorable para la obtención de diversos productos vegetales y forestales, presenta bosques

húmedos y secos y diversos manglares en todo el país. Los productos agrícolas en Ecuador son variados ya que se puede producir el mismo fruto pero no la misma calidad de producción.

En Ecuador existen numerosas extensiones de tierras, que generan productos agrícolas, agropecuarios y forestales que se comercializan dentro del país y una cantidad considerable se exporta a diferentes partes del mundo. La gran mayoría de haciendas cuentan con procesos, personal y políticas aptas para el óptimo funcionamiento de la misma, no obstante, en Ecuador es común encontrar personas que heredan u obtengan haciendas con el fin de sembrar o cosechar productos. Pero ¿Tienen un control interno adecuado para administrar una hacienda? Por lo general es difícil y conlleva más procesos administrar una extensión enorme de tierra para aprovechar agro-forestalmente, las posibilidades de triunfar son aceptables pero comprenden un sin número de inversiones u observaciones que a lo largo de esta investigación pueden permitir tener un control interno eficiente.

Por tal motivo, la siguiente investigación se desarrollará y recomendará nuevas estrategias de control y tratar en lo absoluto de mitigar riesgos inherentes y porque no riesgos significativos para los agricultores que particularmente sean del punto de vista pérdidas necesarias o no voluntarias para los mismos agricultores.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 PREGUNTA PRINCIPAL**

¿Cómo implementar un modelo de procedimientos de control interno, que mitiguen riesgos administrativos del sector agro-forestal, en especial de la Hacienda Alemania?

### **1.2.2 PREGUNTAS SECUNDARIAS**

¿Qué factores se deberán analizar para evaluar riesgos de control interno?

¿Cómo se obtendrá información de la administración de la hacienda Alemania?

¿Cómo se evaluarán los riesgos que presenta la hacienda para mitigarlos?

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto procura realizar un análisis de los procedimientos de control interno que poseen los sectores agrícolas y forestales de la Hacienda Alemania ubicada en el cantón Balzar de la provincia del Guayas, con la finalidad de generar parámetros que ayuden al sistema de control existente en la hacienda y tener una mejor inspección de las actividades que mantiene, buscando como objetivo mitigar todos los riesgos, evitar la fuga de capitales y la correcta segregación de funciones.

Este análisis nace de la carencia de procesos que existen en esta zona y la falta de personal capacitado para las necesidades y actividades que se efectúan en la hacienda, que se ha mantenido a través de la administración de los propietarios, pero que necesita establecer procesos y procedimientos para el personal que labora y reside en la hacienda con la finalidad de aumentar los niveles de producción agrícola y garantizar que esta implementación, genere frutos para la hacienda en mención.

Los controles internos son fundamentales para optimizar procesos y procedimientos, mucho más, cuando se produce una variedad de productos agrícolas y forestales en una extensión de tierra, y que a su vez ayuden a establecer políticas y funciones particulares para los administradores y de igual forma al personal obrero campesino que labora en la hacienda, no obstante teniendo en claro que las funciones que realicen son para el beneficio de la misma.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar los riesgos de control interno que afectan el desempeño administrativo del sector agro-forestal de la Hacienda Alemania y ayudar a mejorar el desempeño operacional y económico de la hacienda por medio de manuales de políticas y funciones que aseguren el bienestar de los procedimientos administrativos.

#### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar los procedimientos que rigen en la hacienda.
2. Investigar los principales riesgos que se presentan para reducir los riesgos existentes.
3. Determinar métodos de selección de riesgos.
4. Evaluar los controles internos existentes en la hacienda a analizar basado en métodos de procedimientos de controles.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 ESTRUCTURA TEÓRICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **2.1 1 Control**

*“Control no es patrimonio exclusivo de ninguna disciplina científica. Control es control. Es una función relación que implica varios campos del conocimiento porque su aplicación no depende del control mismo sino de aquellas esferas en las cuales se hace eficiente.*

*Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Como conjunto constituye un todo un QUE, esto es, un objetivo. Por ello, está muy ligado al poder (social, cultural, político, económico, religioso, etc.). Por eso el control, como tal, busca asegurar la consecución de los objetivos.” (Mantilla, Auditoria 2005)*

En cambio, para Abraham Perdomo Moreno (Fundamentos de Control Interno, 2004, pág. 2) opina que el control interno es un programa que precisa el desarrollo de actividades y el establecimiento de relaciones de conducta entre personas y lugares de trabajo en forma eficiente.

La palabra control para la Hacienda Alemania genera un sin número de manifestaciones e interpretaciones en el ámbito administrativo y operacional, puesto que su naturaleza implica salvaguardar procedimientos que ejecuten acciones que den resultados óptimos para el giro del negocio.

### **2.1.2 Control Interno**

La administración de Haciendas Agrícolas y de todo tipo de negocio en general requiere políticas y procedimientos de control interno que permitan evaluar el rendimiento de toda operación, que se efectuó dentro de la empresa de manera que se pueda comprobar la efectividad de los mismos y en caso de que no los hubiere, tratar de mejorar la calidad de las gestiones financieras y administrativas.

El control interno ayuda a que los procedimientos realizados en una compañía sean revisados y actualizados, de acuerdo a los riesgos y giro del negocio. Dependiendo del estado del control interno que posea cada compañía, serán los resultados esperados, en el mismo orden dependerá la fortaleza o debilidad del ambiente de control, en el alcance de los objetivos obtenidos dentro de la entidad.

Para (Santillana, 2003) el control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información

financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

Consiste fundamentalmente en cotejar si han ocurrido los planes adoptados por la compañía con las instrucciones pronunciadas y principios fijados, con la finalidad de señalar los errores relevantes a fin de reparar inconsistencias significativas y disuadir que se produzcan nuevamente.

El control interno se basa en procedimientos implantados, a causa de riesgos y problemáticas que afectan procesos en las operaciones, y debe permanecer como instrumento fundamental de la correcta utilización de recursos y funciones del personal.

“El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes, y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios.” (Mantilla, 2005)

Mientras que (Estupiñan Gaitan R. , 2006) sostiene que el control interno puede derivarse en dos partes fundamentales que son el control interno administrativo y el control interno contable, ambos aspectos están enfocados a la obtención de resultados óptimos por medio de operaciones altamente controladas y legalmente planteadas en una estructura

empresarial, con la finalidad de coordinar sus funciones, sean estas contables o administrativas, dando como resultado el progreso de una compañía.

### **2.1.2.1 Importancia del Control Interno**

El control interno básicamente tiene como función comprender y analizar los métodos y procedimientos asumidos por la alta dirección y departamentos gerenciales para salvaguardar sus activos y determinar el grado de confiabilidad en que las operaciones administrativas se realizan dentro del giro del negocio de la Hacienda.

Los controles internos brindan seguridad, permitiendo conseguir metas de rentabilidad y prevenir malversación de recursos, no asegurando el éxito competitivo pero la relevancia y constancia del cumplimiento de regulaciones institucionales o internas.

Constituyendo el andamio de la Hacienda, el control interno forja y restituye obligaciones, creando políticas efectivas para todo proceso organizacional o departamental fijando el tono de desempeño de la organización, traduciendo a un lenguaje de cumplimiento y optimización de los recursos existentes y manejos efectivos integrales que desarrollen y cumplan objetivos establecidos.

El control interno regula y examina la exactitud y la eficiencia de los datos contables, administrativos, financieros y logísticos a través de métodos y medidas implantadas dentro de la organización con el único fin de generar el cumplimiento de leyes y normativas de las metas a alcanzar.

“Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de ahí el concepto de interno): no se puede desarrollar una planeación sin control; no puede haber un proceso de organizar sin control; no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o intercoordinados; y obviamente, no se puede administrar sin control” (Santillana, 2003)

Por otro lado (Coopers & Lybrand, 1997) manifiesta que el control interno varía de significado y de importancia para las personas, lo que ocasiona confusión entre empresarios y profesionales, puesto que los problemas que se generan en base a la comunicación y diversidad de expectativas que no conllevan a un objetivo común. Por ello, propone tener claro cuán importante es el control interno para cualquier entidad.

#### **2.1.2.2 Características del Control Interno**

El control interno establece diversas expectativas de salvaguardar los beneficios institucionales, pero hay que tener en cuenta que el control interno es un proceso y como tal

puede ser manipulado, flexible y estar en constantes cambios a exigencias administrativas. Por ello, el control interno debe brindar seguridad a los directivos teniendo en cuenta las siguientes características:

- El control interno debe ser flexible a cambios administrativos;
- Debe brindar confianza a los colaboradores al ejecutar los procesos;
- Todo mecanismo de control interno debe prevenir errores y todo tipo de fraude institucional;
- El control interno debe asistir a todo departamento por medio de procesos y normativas de control;
- Debe sacar a relucir desviaciones en los procedimientos; y
- Debe precisar el desarrollo de actividades y generar resultados

### **2.1.3 Clases de Control Interno**

#### **2.1.3.1 Control Administrativo**

Se basa en técnicas y procedimientos a través de planificaciones que son netamente otorgadas por la administración para el respectivo seguimiento y control de las operaciones a ejecutar. Mide el desempeño de la toma de decisiones y se extiende en la aplicación de nuevas estrategias a seguir luego de que los parámetros de control interno a seguir dan como resultado el progreso económico y administrativo de la organización.

El control administrativo se forja en negocios formal e informalmente estructurados con la finalidad de alcanzar metas que beneficien al negocio. En la Hacienda Alemania el control administrativo se establece a través de diversos planes establecidos por la gerencia que vinculan el producto terminado y las ventas a sus proveedores a fin de garantizar el cumplimiento de los pedidos necesarios en los periodos de producción.

### **2.1.3.2 Control Contable**

El control contable es el aquel permite regular transacciones relacionadas con el giro del negocio, que además de salvaguardar los activos, garantizar la exactitud y veracidad de los registros financieros.

En la Hacienda Alemania es importante obtener información contable por medio de datos registrados a través de hojas de costos sobre datos de producción y de inversión sobre materiales directos para la cosecha. Se respalda por medio de información que sirva para la toma de decisiones, teniendo comparativos entre las producciones de periodos anteriores.

### **2.1.4 Elementos del Control Interno**

(Estupiñan Gaitan R. , 2006) Sostiene que los elementos del control interno se derivan en los siguientes.

- Elementos de organización.

Se basa en un plan estipulado por las autoridades de la organización y comprendido por los empleados con la finalidad de segregar funciones.

- Elementos de personal.

Ejecuta directamente las funciones y obligaciones de cada persona en todos los niveles dentro de la organización con normas claramente definidas.

- Elementos de supervisión.

Supervisión por parte de entes internos y externos que ayuden a los procedimientos de control.

- Elementos, sistemas y procedimientos.

Permite un adecuado sistema para la autorización de procedimientos seguros que brinden información financiera

### **2.1.5 Limitación del Control Interno**

Claramente el control interno ayuda y tecnifica procesos evidentes para gestionar operaciones relativas al giro del negocio, pero no soluciona todas las deficiencias de la organización. El control interno simplemente proporciona un nivel de seguridad moderado,

dado que alrededor de los parámetros empresariales existen afectaciones relacionadas a una sucesión de limitaciones inherentes al entorno administrativo y operacional.

La eficiencia un sistema de control interno siempre se verá circunscrita por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones causadas por muchas circunstancias a nivel laboral, tal es el caso de la presión administrativa como la reducción de costes que influyen inherentemente en malas decisiones administrativas.

Lo importante no es la prevención total del riesgo ni la perfección operativa, sino implementar un diseño rentable de control interno.

“La eficacia del control interno puede verse afectado por causas asociadas a los recursos humanos y materiales, tanto como a cambios en el ambiente externo e interno” (Fonseca Luna, Vademecúm Contralor Primera Edición, 2008)

El control interno no genera una garantía global a la entidad en el cumplimiento de sus objetivos, puesto que solo proporciona un nivel de confianza razonable para errores prescritos en cualquier organización, pero el sistema se encuentra rodeado por limitaciones inherentes en base al entorno externo y dando como resultado en la gran mayoría de casos, errores al emitir juicios en las tomas decisiones.

[\(http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/\)](http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/)

Los controles, procedimientos y políticas pueden estar plasmados por medio de un sistema, pero dependen del factor humano, dando la probabilidad de errores de criterios, de concepción, de negligencia y no obstante de corrupción, dando como efecto la inconformidad con los resultados. En consecuencia debe considerarse el alto grado de capacitación al personal que debe sobreentender cuales son las funciones que debe realizar y los diversos beneficios personales e institucionales que pueden recibir.

### **2.1.6 Objetivos del Control Interno**

El control interno otorga facilidades a los ejecutores de cada proceso integrado, sobre todo para la alta dirección, brindándoles mecanismos de revisión de resultados estandarizados, esfuerzos y recursos al menor costo posible.

Los objetivos del control interno suelen variar dependiendo de las necesidades y obligaciones de la entidad, pero para (Estupiñan Gaitan R. , 2006) los objetivos del control interno son los siguientes en mención.

- Salvaguardar los activos de la institución
- Verificar la razonabilidad de los informes administrativos
- Promover la devoción a los objetivos administrativos planteados
- Cumplir metas y objetivos programados

Por otro lado y no lejano a anterior cita, (Coopers & Lybrand, 1997) menciona que cada entidad tiene una misión, la cual es determinada por sus objetivos y estrategias necesarias para alcanzarlos, pudiendo establecerse estos como un conjunto de actividades que benefician a una entidad.

## **2.1.7 Componentes del Control Interno en base a la Matriz COSO**

### **2.1.7.1 Matriz COSO I**

Según (Blanco Luna, 2004) en su libro Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, menciona que el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission emitió en 1992 el informe COSO, que fue un trabajo encomendado por el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

(Blanco Luna, 2004) También cita que el documento Internal Control Integrated que fue realizado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, denominado también COSO I, que puntualiza la definición del control interno describiendo sus componentes y creando criterios que ayudan a comprender los sistemas de información para que se pueda evaluar riesgos.

El informe COSO es un documento que presenta las principales directrices para la implementar, administrar y dirigir un sistema de control, que desde su publicación en 1992, fue considerado como un modelo estándar de referencia para la administración.

(<http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>)

La matriz COSO está compuesta por cinco componentes anteriormente mencionados en esta investigación, que especifican el dinamismo, la integración y la obtención de resultados que busca toda organización para evaluar, mitigar y mejorar sus procesos y sistemas de control interno.

GRAFICO 1. MATRIZ COSO



Fuente: ([http://nahunfrett.blogspot.com/2012\\_01\\_01\\_archive.html](http://nahunfrett.blogspot.com/2012_01_01_archive.html))

### 2.1.7.2 Matriz COSO II

A finales de septiembre del 2004, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission publica el Enterprise Risk Management – Integrated Framework denominada matriz COSO II que no desmerece a la anterior matriz, sino que muestra un complemento siendo compatible en marcos conceptuales y dando un enfoque particular a la gestión de riesgos a través de procedimientos técnicos.

<http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/290-el-informe-coso-i-y-ii>

Para (Estupiñan Gaitan O. , 2006) considera que el COSO II ha podido desarrollar una estructura conceptual para la administración de riesgos denominada en sus siglas en ingles E.R.M., que se fija en el entendimiento de la creación y seguimiento de un simple proceso de la administración, como al mejoramiento de medidas de control en una organización.

*“La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afecten el poder alcanzar el logro de sus objetivos”* (Estupiñan Gaitan O. , 2006)

La matriz COSO II permite a la administración conllevar riesgos a ser evaluados mediante estrategias diseñadas para identificar eventos y percances significativos que puedan afectar financiera y de forma administrativa a la organización, para así brindar seguridad razonable a la obtención de objetivos.

Para lograr una adecuada mitigación de riesgos el ERM suscribió ocho componentes interrelacionados con los objetivos del control interno y basado en la valoración e identificación de riesgos que permitan tener una respuesta orientada a la mitigación de riesgos en la organización.

GRAFICO 2. MATRIZ COSO II



Fuente: (<http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion-riesgos5.shtml>)

### **2.1.8 Componentes de la estructura del Control Interno**

Como lo menciona (Estupiñan Gaitan R. , 2006) en su libro Control Interno y Fraudes, existen cinco componentes interrelacionados que se derivan del manejo de la administración y están integrados a los procesos institucionales, los cuales son los siguientes en mención.

**Ambiente de Control.** Consiste en establecer un entorno que desarrolle un vínculo con las actividades del personal con respecto al control de sus actividades, no obstante el despliegue de las actividades del negocio implica la organización necesaria por parte de las autoridades y responsabilidad a sus colaboradores en proveer disciplina y estructura para el control, puesto que el ambiente de control genera una magna influencia en la manera de como los colaboradores desarrollan las tareas asignadas en sus puestos de trabajo.

El ambiente de control se extiende con lineamientos que ayudan y proporcionan mejorar el entendimiento del gobierno corporativo y por parte de la administración de una organización.

**Evaluación de Riesgos.** Toda entidad debe identificar y analizar los riesgos inherentes y significativos para determinar la forma en que pueden ser contrarrestados. De igual forma conocer las problemáticas que los causan y buscar el origen de los mismos para ser evaluados por parte de todos los miembros que estén involucrados en la obtención de

objetivos y metas institucionales. Toda entidad presenta gran variedad de riesgos internos como externos que deben ser evaluados por la gerencia que a su vez proporcionar una garantía razonable de los objetivos generales y específicos para incrementar y conservar su solidez financiera.

**Actividades de Control.** Son todas las acciones que realizan la gerencia y demás personas de la organización para llevar a cabo los objetivos planteados. Estos parámetros pueden ser leyes, políticas y procedimientos a utilizar dentro de la empresa. Estas actividades a seguir pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, todas dirigidas a controlar y evitar riesgos para un propósito común que es el beneficio y progreso de la organización.

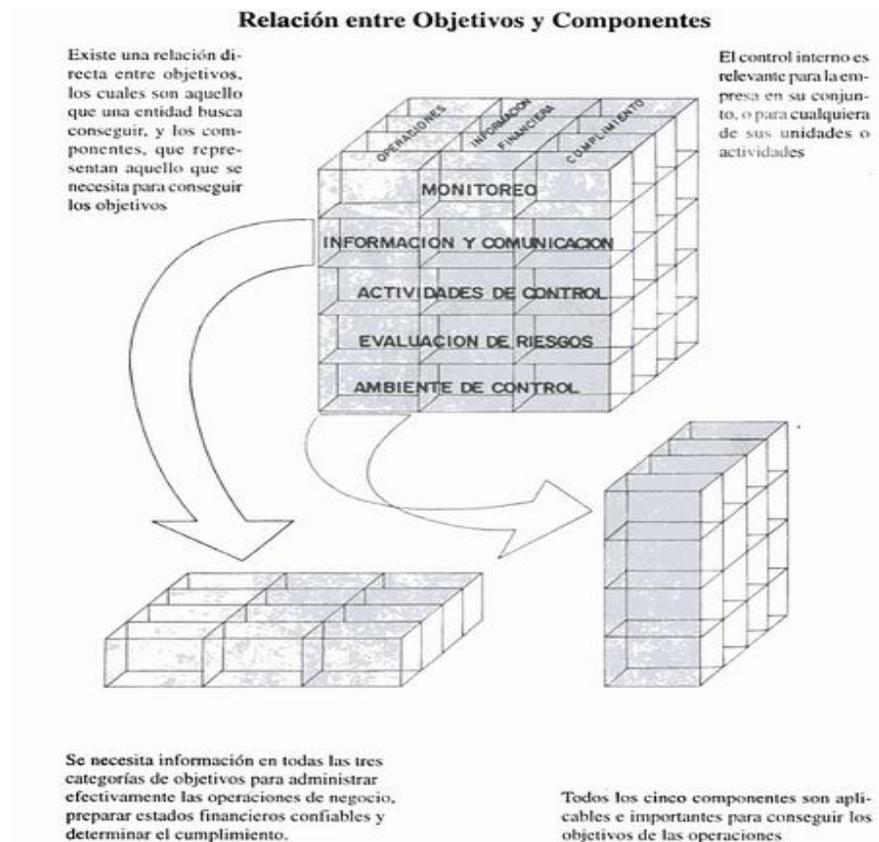
**Información y Comunicación.** El sistema de información y comunicación permite intercambiar información estrictamente necesaria para controlar y dirigir sus operaciones por medio de un correcto manejo de canales para que el personal conozca las actividades que debe desarrollar en base a los procedimientos y políticas establecidas.

**Supervisión y Monitoreo.** Toda actividad empresarial debe ser supervisada por el ente respectivo departamental o gerencial para considerar si las funciones que se están realizando son las correctas y descubrir los procedimientos que deben ser mejorados y que se ajusten a las exigencias que la organización necesite.

### 2.1.9 Relación entre los Objetivos y Componentes de Control Interno

Para (Mantilla, 2005) cree que existe una relación directa entre ambos aspectos ya que los objetivos que busca una entidad se los consigue por medio de los componentes. Esto se puede describir por medio de la siguiente gráfica.

GRAFICO 3. RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Mantilla, 2005, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición, pág. 20

Cada objetivo es similar o relevante a cada uno de los componentes, de manera que el control interno es importante para toda la empresa y cada categoría se interrelaciona porque

busca un fin común que es coordinar, administrar, dirigir y planear cada estrategia que le permita a la organización surgir y continuar su vida económica.

#### **2.1.10 Principios basados en componentes del control interno**

Como lo manifestó el Resumen Ejecutivo publicado en Junio del 2006 Volumen 1, el cual especifica que dicho documento el Marco Integrado de Control Interno, sino orienta a empresas a implementar un control interno del reporte financiero por medio de un coste razonable. Dichos principios están principalmente para proporcionar ayuda a la dirección evaluar la eficacia del control interno de manera eficiente, constante y que le permita obtener resultados favorables.

En su libro *Sistemas de Control para Organizaciones*, (Fonseca Luna, 2011) cita la guía que fue emitida por la Organización COSO en el cual concentra a los cinco componentes citados anteriormente en esta investigación, descritos con veinte principios claves y concisos para cada uno de ellos, proporcionando una guía para implementar políticas y procedimientos claros para capturar la esencia de cada atributo proporcionado en cada componente.

Como exhibe la NIA 315 en su Apéndice 2, que expone que los componentes del control interno se derivan en cinco componentes que engloban el mejoramiento de procesos y cumplimiento de estándares que menciona esta norma.

- **Ambiente de Control**

1. **Integridad y Valores Éticos.** Se desarrollan por parte de los altos directivos para fijar la conducta que deba reportar la información financiera.
2. **Junta de Directores.** Ejerce responsabilidades de supervisión relacionada con el control interno y la información financiera generada.
3. **Estilo Operativo de la Dirección.** Forma de operar para alcanzar controles internos eficaces y que proporcionen información financiera sin errores.
4. **Estructura de la organización.** Debe estar eficientemente estructurada para lograr el control interno eficaz.
5. **Competencias del reporte de la Información Financiera.** La entidad debe retener individuos útiles para brindar la información financiera.
6. **Autoridad y Responsabilidad.** Asignación de niveles de responsabilidad a la dirección y a todo trabajador para que cumplan los controles internos.
7. **Recursos humanos.** Asignación de políticas y prácticas referente al personal humano para que brinden soporte a la información financiera generada.

- **Evaluación de Riesgos**

8. **Objetivos de reporte de la información financiera.** La dirección asigna los objetivos a alcanzar y criterios para identificar los riesgos en la información financiera.

9. **Riesgos de reporte de la información financiera.** Análisis de riesgos por parte de la dirección para posteriormente determinar cómo se deberían mitigar.

10. **Riesgo de fraude.** Evaluación de riesgos para detectar fraudes cuando existen probabilidades de errores materiales.

11. **Integración con evaluación de riesgos.** Se realizan acciones para asistir los riesgos que afectan al logro de los objetivos.

- **Actividades de Control**

12. **Selección y desarrollo de actividades de control.** Desarrollo de actividades de control considerando su costo y eficacia para reducir riesgos para lograr los objetivos de reporte de la información financiera.

13. **Políticas y procedimientos.** Planteamiento de políticas de control interno en toda la entidad, para generar información financiera fiable, que ayude a la dirección a la toma de decisiones.

14. **Tecnología de la información.** Implementación de controles tecnológicos para ayudar a su fácil ejecución.

- **Información y Comunicación**

15. **Información de reporte de la información financiera.** Utilización de informes pertinentes en toda la entidad y distribución de un formato que mejore la obtención de los objetivos de reporte de la información financiera.

16. **Información de control interno.** Brindar información utilizada para poner en marcha los componentes del control dentro de un tiempo determinado para llevar a cabo sus responsabilidades.

17. **Comunicación interna.** Ayuda a la comprensión de objetivos

18. **Comunicación externa.** Se comunica a partes externas asuntos que perjudiquen la obtención de objetivos

- **Monitoreo**

19. **Evaluaciones continuas y separadas.** La gerencia constatará si los controles internos funcionan y son útiles para la entidad.

20. **Reporte de deficiencias.** Necesariamente se deberá identificar en forma puntual las partes responsables para realizar acciones correctivas

### **2.1.11 Normas Generales del Control Interno**

#### **2.1.11.1 Determinación de Responsabilidades y Organización**

Toda responsabilidad en una entidad empresarial se sobreentiende como el deber de los colaboradores de rendir cuenta ante las asignaciones que se les encomienda, y ante autoridades superiores.

#### **2.1.11.2 Separación de Funciones Incompatibles**

La separación de funciones se establecerá por medio de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama que describe los cargos, departamentos y orden jerárquico que comprende la organización.

La directiva será la encargada de emitir y definir las tareas y funciones a cada trabajador, con la finalidad de establecer separación, independencia y segregación de funciones en cada nivel organizacional, proporcionando operaciones claras y que faciliten su inspección respectiva.

### **2.1.11.3 Información Gerencial**

La información gerencial servirá para implantar sistemas que brinden información útil, eficaz y confiable a cada nivel institucional, de manera que la alta gerencia reciba inherentemente a su respectiva área de responsabilidad, un detalle oportuno y conveniente para la toma de decisiones.

([www.mmrree.gob.ec/Ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/Ministerio/legal/normas_control_int.pdf))

### **2.1.12 Control Interno Aplicado al Sector Agro-forestal**

En los sectores productivos, el área agrícola y forestal ocupa una importancia altamente primordial y establecida en nuestro país, puesto que dicho sector se caracteriza esencialmente por empresas familiares creadas con la finalidad de producir, comercializar y exportar sus productos.

La gran mayoría de las entidades dedicadas a la explotación o aprovechamiento de tierras no contaban con un sistema de procedimientos o políticas definidas para sus actividades y apropiada utilización de información y de recursos.

Debido al aumento del sector agrícola, particularmente las haciendas encargadas de la producción de cultivos, se han vuelto obligadas a estandarizar procedimientos en sus operaciones para evitar la fuga de capitales, malversación de fondos y fraudes por las cantidades excesivas de hectáreas que por la falta de personal o de procedimientos son sumamente difíciles de controlar y de dar seguimiento a sus operaciones. Partiendo de este punto, es fundamental la correcta toma de decisiones por parte de la alta gerencia, es por

ello, que la información contable, operacional, administrativa y logística tiene que ser imprescindible para manifestar de manera razonable la situación de la hacienda en este caso.

## **2.2 HACIENDA ALEMANIA**

### **2.2.1 Reseña Histórica**

La Hacienda Alemania, fue propiedad del Sr. Genaro Burgos Muñoz, quien fue presidente de la Cooperativa de agricultores del cantón Balzar, que luego de su deceso fue cedida por herencia a los hermanos Burgos Cevallos. La hacienda ubicada en el cantón Balzar de la provincia del Guayas, es un negocio dedicado a producciones agrícolas y por temporadas anuales se dedica a producciones ganaderas. La hacienda consta de 65 hectáreas de tierra distribuidas para productos agrícolas, y cuenta con viviendas para trabajadores y propietarios.

### **2.2.2 Situación jerárquica**

La hacienda es propiedad de los hermanos Burgos Cevallos, quienes administran el lugar, y bajo su cargo se encuentran cinco trabajadores de campo destinados a realizar labores domésticas, agrícolas, cuidado y mantenimiento de la hacienda, seguridad de la hacienda y todo trabajo de campo que se pueda realizar.

### 2.2.3 Producción de la Hacienda Alemania

La zona de Balzar catalogada como tierra AAA por su suelo rico en nutrientes favorables para la producción agrícola por su temporada ideal para este fin, ha permitido a la hacienda obtener una variedad de productos tales como:

- Mango Tommy Atkins, particularmente reconocido como mango de exportación en nuestro país, (aunque la hacienda no tiene como finalidad su exportación),
- Mango de chupar, el cual contiene las características de mangos reconocidos mundialmente, por ello, el nombre.

Ambos se producen una vez al año y su comercialización es a partir del último cuatrimestre del año

- Melones. Se producen dos veces al año y se comercializa en zonas aledañas.
- Guabas. Su producción es dos veces al año y se comercializa en zonas aledañas
- Teca. Se produce teca con la finalidad de su venta a exportadoras de madera, ya que no se cuenta con un comprador directo para su exportación.
- Arroz. La hacienda produce y arrienda parcelas o cuadras de sus tierras a moradores aledaños
- Sandía. Su producción es cada trimestre del año y se comercializa en zonas vecinas a comerciantes, no existe un comprador fijo.

## **2.2.4 Narrativa de Procesos**

### **2.2.4.1 Narrativa de Almacenamiento de Bodegas**

- Cuando el producto está listo para la debida comercialización, los agricultores recolectan los frutos en canguros o en la camioneta de la hacienda, previo el requerimiento de los dueños, y es trasladada a la bodega para almacenarlos.
- Los dueños autorizan el traslado a bodega para ser despachado a los clientes, que se dirigen a la hacienda.
- El despacho del producto para la venta se realiza en sacos y gavetas, o de ser posible el cliente retira el producto en su vehículo.
- La hacienda Alemania cuenta con una bodega cerrada por cuatro y el respectivo techo.

### **Puntos Críticos**

- No existe control ni conteo del producto cuando llega a la bodega.
- No existen divisiones que impidan la contaminación cruzada de los frutos,
- La bodega no se encuentra segmentada con los productos químicos tales como fungicidas.
- No realizan documentos que soporten el despacho o el ingreso a bodega.

## **2.2.4.2 Narrativa de Ventas**

### **Coordinación de la Ventas.**

El cliente solicita la variedad de productos que ofrece la hacienda Alemania, con los respectivos precios del mercado.

### **Forma de Pago.**

Cualquiera de los dueños de la hacienda, establecen la forma de pago, que como política interna aceptan pagos de contado, y no es depositado en ninguna cuenta bancaria. Los dueños se encuentran al tanto de las variaciones de precios en el mercado, puesto que los precios son asignados por el estado.

### **Puntos Críticos**

- No se emiten las facturas con 3 copias (cliente, contabilidad y SRI), de forma obligatoria.
- No realizan depósitos bancarios generados por el ingreso de las ventas.
- No existe vigilancia del producto despachado

### **2.2.4.3 Narrativa de Compras**

#### **Requerimiento de Materiales**

- Los dueños de la hacienda revisan la bodega y analizan los faltantes de productos y solicitan materiales y suministros químicos, orgánicos y naturales a sus proveedores.
- Los controles de insumos se realizan de manera esporádica y por intuición de los administradores
- Los insumos son almacenados en la bodega, junto con la fruta disponible para la venta.

#### **Forma de Pago**

Se realizan pagos de contado por el valor de los productos químicos solicitados.

#### **Puntos Críticos**

- No existen controles periódicos para requerir los productos químicos.
- La hacienda no posee formatos escritos que soliciten materiales.
- No poseen lugar físico de almacenamiento exclusivamente para insumos.

#### **2.2.4.4 Narrativa de Inventarios**

- Los productos químicos e insumos son almacenados en la bodega donde se acumula los productos listos para la venta.
- Se clasifica los insumos dentro de la bodega con la finalidad de no causar daños a los cultivos almacenados.
- Se realizan conteo y verificación de insumos muy ocasionalmente por parte de los propietarios.

#### **Puntos Críticos**

- No existe bodeguero o encargados de inventariar de forma periódica los materiales.
- No poseen formatos ni documentos tales como, kardex, orden de requisición, ingreso y salida de bodega y demás documentos pertinentes.
- No se establecen órdenes o registros de compra para ingresar a bodega.
- La hacienda no tiene a su disponibilidad sistemas contables que ayuden a controlar sus inventarios

#### **2.2.4 Controles aplicados a la Hacienda**

La hacienda no se encuentra afiliada a ninguna organización campesina ni a grupos agricultores, y no presenta una estructura empresarial ni un sistema de control interno que le permita una administración eficiente de todas las actividades que realiza. Puesto que sus controles son implantados verbalmente y sus trabajadores no reciben indicaciones diarias sobre sus funciones, sino especificaciones periódicas los días que los dueños se encuentran en la hacienda. Cuenta con dos administradores, y cinco trabajadores y no existe una adecuada segregación de funciones para trabajadores y personal administrativo debido a que la Hacienda Alemania no posee formalidades laborales.

Ambos administradores no realizan el control diario de las actividades por motivos que se trasladan una o dos veces por semana a la Hacienda ubicada en Balzar, y los fines de semana proveen de insumos y dinero para comprar aditamentos necesarios para la semana entrante.

La distribución del producto cosechado se realiza conforme la necesidad o pedidos de los proveedores.

Los propietarios de la Hacienda Alemania conformaron una sociedad de hecho puesto que se realiza comercio bajo una razón, se ha compuesto bajo los aportes de cada dueño por medio de dinero y bienes muebles. La hacienda Alemania es sociedad anónima, fue

constituida en el Registro Mercantil por el representante legal, quien es uno de los propietarios y está obligado a llevar contabilidad, por ende, es ineludible la presentación de los formularios mensuales y anuales ante el Servicio de Rentas Internas.

## 2.2.5 EVALUACIÓN RIESGOS EXISTENTES EN LA HACIENDA ALEMANIA

La Hacienda Alemania se ha mantenido como un negocio familiar y pequeño por más de 30 años en el cual sus beneficios y producciones han incrementado conforme a los años transcurridos, no obstante, no se aparta de varios riesgos que han lesionado parte de sus procesos y afectado a los resultados esperados por sus propietarios.

### 2.2.5.1 Riesgos Externos de la Hacienda Alemania

N°	RIESGOS EXTERNOS EXISTENTES EN LA HACIENDA ALEMANIA	EVALUACIÓN DE RIESGO				NIVEL DE RIESGO		
1	<p>El clima en épocas del año afecta proporcionalmente a los cultivos, sea por sequía, excesivos meses de sol y épocas invernales con excesivas lluvias, y los administradores no ejecutan ninguna forma de contrarrestar la pérdida del producto.</p> <p>COMENTARIO</p> <p>Se debe ejecutar planes de contingencia destinados a evitar afectaciones por cambios climáticos, por parte de la gerencia para evitar pérdidas abruptas de los productos.</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				MEDIO	
M				X				
B								
	B		M	A				
MAGNITUD DE IMPACTO								
2	<p>No existen barreras de seguridad necesaria, además de cercas de alambre de púas, para impedir el ingreso de personas que hurten productos agrícolas y perjudiquen los cultivos.</p> <p>COMENTARIO</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	
M								
B								
	B		M	A				
MAGNITUD DE IMPACTO								

	Se sugiere un plan de lotización y señalización a lo largo de los límites de la Hacienda por medio de cercas y alumbrado, también la ejecución e implementación de planes de vigilancia y recurrencia policiaca para resguardar los bienes e intereses del negocio							
<b>3</b>	La hacienda Alemania al igual que todo negocio agrícola, se rige por estándares y políticas gubernamentales, que pueden perjudicar la comercialización de productos debido al incremento de precios.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				MAGNITUD DE IMPACTO	MEDIO
			M		X			
B								
	B		M	A				
COMENTARIO								
El alza de precios agrícolas afecta a todo tipo de productor, la administración puede implantar estrategias alternas para comercializar sus productos, tales como acogerse a los precios de demanda, optar por mejores proveedores de insumos.								
<b>4</b>	Los desastres naturales podrían ocasionar el bloqueo de calles y perjudican la mercantilización de productos.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				MAGNITUD DE IMPACTO	MEDIO
			M			X		
B								
	B		M	A				
COMENTARIO								
La Gerencia debe implementar sistemas de logística, apta para vías de acceso para solucionar todo tipo de adversidades transitorias, puesto que la Hacienda tiene acceso posterior a ríos afluentes de la zona, puede desarrollar nuevas formas alternativas de transporte.								
<b>5</b>	Existe desconocimiento de fuentes de financiamiento para mejoras y expansión del negocio.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			X	MAGNITUD DE IMPACTO	SIGNIFICATIVO
			M					
B								
	B		M	A				
COMENTARIO								

	<p>La Gerencia de la Hacienda teme usar métodos de financiamiento por medio de entidades bancarias, debido a desconocimiento, falta de pretensiones innovadoras en el negocio, lo que ha retrasado la implementación de estructurarse como entidad empresarial sólida en el mercado, escases de maquinarias y recurso humano para magnificar las operaciones y solventar todo tipo de necesidad financiera que aqueja el giro del negocio.</p>	
--	--	--

### 2.2.5.2 Riesgos Internos de la Hacienda Alemania

N°	RIESGO EXISTENTE EN LA HACIENDA ALEMANIA	EVALUACION DE RIESGO				NIVEL DE RIESGO	
1	<p>En el proceso de cultivos, se acercan animales tales como, palomas, pichones, ardillas y hormigas a consumir los productos y los dueños de la Hacienda no neutralizan el consumo por animales.</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				MEDIO
M			X				
B							
	B		M	A			
COMENTARIO		MAGNITUD DE IMPACTO					
<p>La Gerencia debe adaptar planes de fumigación a sus cosechas, con la finalidad de mitigar la concurrencia de animales y plagas que afectan los frutos. No obstante los administradores dirigen labores de fumigación de forma escasa o poco frecuente, lo que denota el descuido en su producto final.</p>							
2	<p>Existe contratación de personal sin previa investigación suficiente, debido a servicios prestados por horas de trabajo para labores jornales y de mantenimiento forestal.</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				MEDIO
M			X				
B							
	B		M	A			
COMENTARIO		MAGNITUD DE IMPACTO					
<p>La ocurrencia de la contratación de personal externo, se genera en temporadas finales de los productos, puesto que, se necesita más recurso humano del que se posee en la actualidad, la gerencia ha analizado que conforme el negocio crece, tiene que aumentar la mano de obra.</p>							

<b>3</b>	Existe escasa disponibilidad de información de datos provenientes de ingresos o egresos del giro del negocio.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			
			M			X
			B			
	B		M	A		
		MAGNITUD DE IMPACTO				
COMENTARIO						
El impacto que genera la escases de información, requiere tomar medidas de almacenamiento de forma inmediata, debido a que denota ineficiente administración e información no confiable para realizar procedimientos y registros contables.						
<b>4</b>	No se cumplen las metas productivas por falta de insumos y maquinaria necesaria.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			X
			M			
			B			
			B	M	A	
		MAGNITUD DE IMPACTO				
COMENTARIO						
La escases de productos y maquinarias generan impactos agravantes, tales como pérdidas de producción, despachos no generados, y bajos ingresos en sus estados financieros. La administración debe considerar formas de financiamiento para adquirir nuevos activos fijos y comenzar a generar de forma productiva.						
<b>5</b>	Poco conocimiento de seguridad de productos fungicidas o productos inflamables, herramientas y maquinarias que se utilizan en los procesos.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			
			M			X
			B			
			B	M	A	
		MAGNITUD DE IMPACTO				
COMENTARIO						
La administración debe adoptar planes de seguridad industrial y agrícola, impartido por profesionales externos, debido que la magnitud que genera la falta de seguridad						
<b>SIGNIFICATIVO</b>						

<b>6</b>	No existe iniciativa de innovación por parte de los propietarios para mejoras administrativas y publicitarias para obtener nuevos clientes.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				SIGNIFICATIVO
			M			<b>X</b>	
			B				
			B	M	A	MAGNITUD DE IMPACTO	
COMENTARIO							
Las correctas decisiones administrativas denotan la calidad de controlar y dirigir un negocio, y propietarios de la hacienda no presentan ideas claras de innovación, a pesar que han estudiado las posibles ventajas de generar mejoras, prefieren mantener un esquema basado en producir lo que tienen, y no adquirir deudas con terceros.							
<b>7</b>	La Hacienda adolece por la falta de equipos e insumos médicos, para contrarrestar picaduras, cortes, afectaciones respiratorias por fumigación, mordidas e intoxicaciones por veneno de animales del sector.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				MEDIO
			M		<b>X</b>		
			B				
			B	M	A	MAGNITUD DE IMPACTO	
COMENTARIO							
Se sugiere mantenerse informado y afiliado a centros de salud de los alrededores, para prevenir malestares y daños en la salud del personal administrativo y jornalero.							
<b>8</b>	Existe bajo rendimiento del personal producida por insuficiente comunicación por parte de los administradores, que no capacitan al personal para evitar procesos de producciones erróneas.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			<b>X</b>	SIGNIFICATIVO
			M				
			B				
			B	M	A	MAGNITUD DE IMPACTO	
COMENTARIO							
Los propietarios se trasladan pocos días a la semana a la hacienda, y muchas de las indicaciones que establecen, son dirigidas por vías telefónicas, descuidando la supervisión de las actividades y el monitoreo de los procedimientos.							

### 2.2.5.2 Riesgos Significativos de la Hacienda Alemania

N°	RIESGO SIGNIFICATIVOS EN LA HACIENDA ALEMANIA	EVALUACIÓN DE RIESGO				NIVEL DE RIESGO		
1	<p>Existe deficiente administración por parte de los propietarios puesto que se trasladan a la Hacienda fines de semana y no observan el proceso, ni evalúan las funciones que realiza el personal.</p> <p>COMENTARIO</p> <p>Los propietarios presentan deficientes controles sobre todas las operaciones y dirigencias de la hacienda, los dueños deben implantar métodos de control interno, por medio de manuales de funciones y procedimientos, mejoras comunicativas y reclutamiento de personal destinado a supervisar las operaciones diariamente.</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			X	SIGNIFICATIVO	
M					B	M		A
MAGNITUD DE IMPACTO								
2	<p>No existe una correcta segregación de funciones, puesto que desaparecen de forma periódica insumos, materiales y herramientas de trabajo.</p> <p>COMENTARIO</p> <p>Las funciones del personal administrativo y jornalero deben estar plasmada por escrito, o en su defecto, estar plasmadas en la integridad y conocimiento de cada empleado. La administración debe segmentar las funciones de cada trabajador, así como también, sus alcances y limitaciones, para mejorar significativamente los procedimientos en las operaciones.</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			X	SIGNIFICATIVO	
M					B	M		A
MAGNITUD DE IMPACTO								
3	<p>Existe escaso personal laborando en la hacienda y produce retraso en las producciones y obliga a contratar recurso humano agricultor por jornadas pagadas</p>	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A			X	SIGNIFICATIVO	
M					B			

	diarias.			B	M	A		
			MAGNITUD DE IMPACTO					
	COMENTARIO							
	La Gerencia debe comprender que el volumen de las operaciones conforme han pasado los años, se ha incrementado, por ende, necesita entender que se requiere más personal para laboral en la hacienda, y a su vez, la contratación de capataces, delegados de vigilancia que supervisen las operaciones.							
4	No existen registros contables controlados por ninguna figura administrativa ni contable, tampoco prevalece un plan de cuentas adaptado a la actividad que se genera.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	SIGNIFICATIVO
M								
B								
			B	M	A			
		MAGNITUD DE IMPACTO						
	COMENTARIO							
	Los registros contables deben prevalecer en todo tipo de negocio, para conocer ingresos que percibe y las decisiones posteriores que se deben realizar luego de los resultados. Es de suma importancia que los propietarios incorporen un sistema de registro de cuentas para conocer sus movimientos y posterior, ampliarse, e incorporar un departamento contable.							
5	No existen manuales de procedimientos y funciones.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	SIGNIFICATIVO
M								
B								
			B	M	A			
		MAGNITUD DE IMPACTO						
	COMENTARIO							
	Los manuales de funciones y procedimientos detallan los alcances y limitaciones de las labores que le son asignados a cada personal. Si los propietarios desean mejorar sus controles internos, deben comenzar por detallar las tareas que cada empleado y personal administrativo tiene que estar dispuesto a cumplir.							
6	No existen registros ni formularios de los insumos o productos que entran o salen de	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	SIGNIFICATIVO
			M					

	bodega.		B						
				B	M	A			
			MAGNITUD DE IMPACTO						
	COMENTARIO								
	Los movimientos de entrada y salida de bodega, tienen que ser asistidos por documentos que respalden la validez y uso de los insumos o de materiales que son requeridos en todo proceso de cultivo.								
7	Existe frecuente uso de dinero que se desembolsa por montos bajos, y no existe caja chica, ni montos destinados a utensilios y suministros.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	SIGNIFICATIVO	
			M						
			B						
				B	M	A			
		MAGNITUD DE IMPACTO							
	COMENTARIO								
	La administración desembolsa dinero que debe ser justificado por los gastos que realizan en la compra o requerimiento de insumos, materiales o alimentación, se debe crear la apertura de caja chica, para que proporcione mejores controles de salida de dinero.								
8	No se realizan registros de facturación constantes, tampoco controles de las ventas efectuadas.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	SIGNIFICATIVO	
			M						
			B						
				B	M	A			
		MAGNITUD DE IMPACTO							
	COMENTARIO								
	Los registros de ventas son de vital importancia para el giro del negocio, puesto que para declaraciones tributarias y para conocer las ventas netas que realizan por el giro del negocio.								
9	Escasa o nula utilización de comprobantes que respalden los procedimientos de la entidad.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X	SIGNIFICATIVO	
			M						
			B						

				B	M	A	
		MAGNITUD DE IMPACTO					
COMENTARIO							
Los dueños de la hacienda deben crear y utilizar formatos internos que faciliten la comunicación y monitoreo de las actividades que rigen en los procesos, puesto que al no existir estructuras departamentales, estos comprobantes ayudaran a mejorar los controles de salida de dinero y de materiales e insumos.							
10	Los activos no presentan seguros contra siniestros, ni se encuentran protegidos hacia alguna calamidad.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X
			M				
			B				
				B	M	A	
		MAGNITUD DE IMPACTO					
COMENTARIO							
Las actividades agrarias presentan varios riesgos inherentes que afectan a los activos de cualquier entidad, para ello, se sugiere contratar seguros que salvaguarden los activos en caso de robo, y de cualquier tipo de siniestro que aqueje.							
11	La información dentro de la Hacienda es informal, y no es controlada ni dirigida por la administración, sobretodo cuando no se encuentran supervisando las actividades.	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				X
			M				
			B				
				B	M	A	
		MAGNITUD DE IMPACTO					
COMENTARIO							
Las actividades agrarias presentan varios riesgos inherentes que afectan a los activos de cualquier entidad, para ello, se sugiere contratar seguros que salvaguarden los activos en caso de robo, y de cualquier tipo de siniestro que aqueje.							

## **2.2.6. ANALISIS DE CONTROL INTERNO DE LA HACIENDA ALEMANIA SEGÚN INFORME COSO**

El control interno que ejerce toda entidad sobre sus operaciones, se rige bajo sector que opera, la cultura organizacional que posee, la magnitud del negocio, y sin lugar a dudas, es totalmente diferente entre compañías, es decir, ninguna entidad tendrá las mismas estrategias ni procedimientos. Así pues, el control interno en cada industria, intenta vincular los planes de la organización, los procedimientos y procesos operacionales, con la protección de los activos y los resultados de la información financiera y contable.

El (Committee of Sponsoring Organizations , 2006) publicó su volumen ejecutivo, en el cual amplía los esquemas de control interno, brindando mejores conceptos sobre la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos que afectan las gestiones administrativas. A partir de estos esclarecimientos anteriormente mencionados en el presente trabajo de investigación, podemos analizar que la Hacienda Alemania como negocio agrícola, es totalmente vulnerable a riesgos internos y externos, puesto que no se ha encontrado medidas estrictas de control, ni óptimos procesos para brindar seguridad y confiabilidad a todo tipo de operación que se realice en el negocio.

Desde la perspectiva del informe COSO y sus componentes, se puede analizar los riesgos, corregir la deficiente administración y ejecución de controles internos.

### **2.2.6.1 Ambiente Interno**

La Hacienda Alemania no posee reglas, políticas previamente definidas y estructuradas por manuales de control interno, manuales de funciones y procedimientos, es notable que no se puede calificar el desempeño y resultados de las operaciones por no poseer manuales, pero si retrasan resultados al momento de ejecutar responsabilidades que no son previamente conocidas por quienes laboran en la Hacienda.

No se ha concientizado al personal sobre los posibles y existentes riesgos, explicado en términos cualitativos y cuantitativos, tampoco se han establecido objetivos claros y estrategias de mejoras continuas para mitigar los riesgos, a pesar que los valores éticos de los trabajadores se han demostrado a lo largo del tiempo que han laborado, no denotan la calidad del trabajo esperado.

### **2.2.6.2 Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos de la Hacienda Alemania debieron ser estipulados al momento que los principales riesgos y afectaciones fueron detectadas, con la finalidad de evitar la propagación de pérdidas y mitigar inseguridades que afectaron los activos.

No se ha incluido en los procesos ni procedimientos, objetivos que denoten el trabajo y soporten los resultados obtenidos, tampoco se ha previsto la probabilidad que conlleva tomar decisiones y acarrear riesgos por resultados no esperados. Es de vital importancia que

la empresa en su proceso de expansión y constituirse como una entidad, asuma riesgos, y exista la evaluación y tratamiento de los mismos, por medio de objetivos claros y estratégicos.

### **2.2.6.3 Identificación de Eventos**

Los propietarios han creado objetivos visuales y no formalizados, con la única finalidad de obtener ingresos por medio de sus ventas, pero necesitan identificar eventos significativos que deterioren la implementación de los objetivos, es decir, identificar los riesgos y las oportunidades que surgen en el giro del negocio, y considerar la importancia de distinguir eventos que pueden estar asociados a factores internos y externos.

### **2.2.6.4 Evaluación de Riesgos**

Se debe analizar todos los riesgos internos y externos que bloquean la obtención de los objetivos fijados, considerando su probabilidad de ocurrencia y la magnitud del impacto que puede ocasionar.

Los propietarios deben evaluar los riesgos por medio de perspectivas, puesto que es notorio que conocen los procedimientos y procesos, aunque no manejen esquemas estructurados en base a manuales, los riesgos los pueden determinar a partir de las

problemáticas de la hacienda, considerando parámetros cualitativos y cuantitativos con respecto a los ingresos o egresos de los resultados.

#### **2.2.6.5 Respuesta al Riesgo**

Cuando los administradores evalúen todos los riesgos que afligen los controles internos, deben generar respuesta inmediata ante los mismos, como no volver a repetir procedimientos erróneos que causan pérdidas en los cultivos., o simplemente reducir la probabilidad de ocurrencia del riesgo para mitigarlo conforme los controles sean más efectivos hacia riesgos.

#### **2.2.6.6 Actividades de Control**

La Hacienda Alemania no posee políticas ni procedimientos que aseguren respuestas directas a minimizar los riesgos, puesto que debe existir relación entre la respuesta al riesgo y las actividades de control que se fijan para salvaguardar los activos a lo largo de toda la organización y en todas las funciones.

Las medidas que deben aplicar en todas las actividades de control, corresponden a labores preventivas y detectivas, con el ánimo de contrarrestar molestias y pérdidas significativas. También deben plasmar las políticas y procedimientos por medios manuales y computarizados para concientizar las medidas de control.

### **2.2.6.7 Información y Comunicación**

La Gerencia no ejerce estas funciones que le permiten tomar decisiones de manera oportuna y evitar problemáticas, puesto que es escasa o nula la existencia de vías de comunicación, y la información es informal. Esto obstaculiza los controles y no pueden ser evaluados, ni permite la confiabilidad en la información, puesto que la transmisión de es inexacta y prácticamente débil.

Prevalece buena comunicación con los clientes, proveedores, pero no de manera interna, y es necesario, sobre todo si se trata de un negocio en crecimiento y expansión, en todos los niveles de la organización para evaluar y dar respuesta inmediata ante cualquier riesgo.

### **2.2.6.8 Monitoreo**

La gerencia no realiza la supervisión respectiva a las actividades que realizan sus subordinados, puesto que, su nivel de monitoreo se ve limitado por debilidades anteriormente mencionadas. Para adoptar mejoras continuas, la administración deberá realizar supervisiones periódicas y evaluaciones puntuales de las principales falencias que afectan los controles internos.

Los propietarios deben contratar personal destinado a labores de supervisión y jornaleros, con la finalidad de incrementar las operaciones y mejorar los resultados. Las supervisiones del ambiente de control, tienen que ser de manera continua, durante el curso normal de las operaciones, y realizados por capataces, a fin, de rendir cuentas a la gerencia y tomar las decisiones respectivas.

## 2.2 MARCO LEGAL

Proporciona las bases institucionales que determinan y contribuyen al alcance de la participación legal que respaldan y fundamentan al tema principal de esta investigación, mencionando artículos, resoluciones que avalen y soporten el tema a desarrollar con el objetivo de brindar sustentación legal y actualizar los conocimientos en virtud de favorecer el enriquecimiento de esta investigación.

Actualmente en el Ecuador la agricultura, el sistema forestal y agropecuario, aumentan significativamente a fin de efectuar cambios en las producciones de todo tipo, dando como resultado subproducciones a pequeñas y grandes industrias que comercializan productos agrícolas y forestales, pero a lo largo de la historia Ecuador la agricultura se fortalece por medio de leyes estipuladas por nuestros mandatarios en las cuales asisten, rectifican, modifican y favorecen las actividades de la producción agrícola en el país.

Comenzando por lo que estipula nuestra Constitución Política en su Sección Quinta a tratar sobre Suelo, Art. 410 que menciona que el Estado proporcionará a los agricultores apoyo para la conservación de los suelos y prácticas agrícolas que los protejan .

En la Codificación a la Ley de Desarrollo Agrario Art. 2 estipula que tendrá como objetivo el fomento, protección y desarrollo del sector agrario sustentable para el manejo del ecosistema.

En el Art. 3 de la anterior ley mencionada, estipula políticas agrarias en las cuales todas tienen un impacto para el agricultor pero de ellas resaltan los literales A en el que menciona brindar conocimientos relativos a la implementación de mecanismos de arar el suelo, cultivar productos y comercializarlos.

El literal c, menciona la implementación de créditos para el desarrollo agrario en todo el país.

El literal f, consiste en garantizar elementos que intervengan en la actividad agraria por medio de la titulación de tierras y tenencia individual de propiedades y busca fortalecer la propiedad campesina con criterio empresarial.

El Art. 24 de la misma Ley mencionada detalla, que el Estado garantizará la propiedad de la tierra y el aprovechamiento agropecuario a los dueños de las tierras ya sea de forma individual, familiar, cooperativa, mientras cumplan con funciones sociales y agricultoras.

En el Art. 32 de la misma Ley anteriormente señalada, revela que el Gobierno Nacional promoverá las actividades empresariales campesinas para beneficio del agricultor por medio de regulaciones directas.

Los artículos citados avalan la existencia de tierras y el progreso administrativo de organizaciones agrícolas en el país y no obstante al pequeño y mediano agricultor.

Así como el control que rige sobre estándares y avales agricultores, se procede a analizar la Hacienda investigada que es un negocio familiar y se lo vincula legalmente como lo menciona la Resolución N° SC.ICI.CPAIFRS.G.11010 en su Artículo Tercero, que implicaran la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medias entidades, el registro y preparación de estados financieros las empresas que cumplan con las siguientes características:

- Monto de Activos inferiores a cuatro millones de dólares.
- Registren un valor bruto de ventas anuales de hasta cinco millones de dólares.
- Tengan menos de 200 trabajadores.

También avala el tratamiento contable que debe ser guiado por la Hacienda investigada la NIC 41 que menciona en su primer párrafo de introducción el tratamiento contable y la preparación de estados financieros y todo lo concerniente a revelar información relacionada con el giro del negocio de la actividad agrícola.

De la misma forma manifiesta el alcance que debe seguir, puesto que la NIC 41 aplica a la contabilización que se encuentre relacionada con la actividad agrícola tales como:

- Activos biológicos
- Productos agrícolas en el punto de su cosecha o recolección

También esta norma insiste en que un activo biológico debe ser valorado en el momento del punto de cosecha o recolección, según su valor razonable menos los costos estimados para su producción. Dado que el valor razonable es manifestado por un mercado activo.

En la ley de Compañías de Ecuador en su Sección VI, art. 143. da a conocer las características de una compañía de sociedad anónima como lo es la hacienda Alemania, que fue inscrita en el Registro Mercantil, y está formada por la aportación de los accionistas que responden por el monto de sus acciones.

En el Art. 145 de la misma ley, señala que para la formación de una compañía anónima, no podrán hacerlo entre conyugues, ni hermanos emancipados, puesto que los dueños de la hacienda Alemania tienen mayoría de edad, y pleno uso de sus facultades, decidieron conformar la sociedad para el presente trabajo investigativo.

En el Art. 149 de la Ley de Compañías en mención, indica que serán representantes, promotores y autoridades, quienes firmen la escritura de constitución, es decir, tendrán el libre albedrío de tomar decisiones factibles en bienestar de la correcta administración y un negocio.

## 2.3 HIPOTESIS

Para efectos del proyecto se procedió hacer preguntas de investigación orientadas al control interno.

¿De qué manera podría ayudar a la Hacienda Alemania implementar un sistema de control interno?

¿Cómo influiría en la Hacienda el uso de un manual de políticas y procedimientos?

¿Estaría listo el personal para adaptarse a mejoras administrativas y operacionales?

¿Qué beneficios podría traer a la Hacienda, implementar un sistema de control interno para tener una correcta segregación de funciones?

¿Cómo incidiría la implementación de un módulo de mitigación de riesgos a través de la estructuración de funciones dentro de la Hacienda Alemania?

## **CAPITULO III**

### **3.1 MARCOS METODOLOGICOS**

#### **3.1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION**

Por la naturaleza de la presente investigación, se ha procedido a elegir un enfoque cualitativo puesto que se basa en el análisis de la recolección de datos y la comprensión y descripción de hechos que suceden en el lugar investigado, buscando las causas por cual son provocadas y el respectivo análisis y entendimiento del problema.

#### **3.1.2 TIPO DE INVESTIGACION**

Esta investigación es de tipo accionaria porque está dirigida a canalizar e indagar cuales son las problemáticas que existen en la Hacienda Alemania, tratando de enfocarse en soluciones factibles y resultados eficientes para el mejoramiento administrativo y operacional de la hacienda.

La investigación es de tipo cualitativa, debido a que intenta descubrir hechos complejos en su entorno natural, y resolverlos por medio de investigaciones y captaciones de datos, extraídos de quienes son afectados por la problemática, encontrando soluciones a los inconvenientes y relatando como se presentan todas las contrariedades de la hacienda.

El trabajo se apoya en una investigación de campo puesto que se realizará la obtención de datos, análisis en cada uno de los procesos a evaluar, es decir, actividades que estén sujetas a riesgos y deban ser evaluadas.

La investigación de proyecto de titulación se fundamenta dentro de un análisis cualitativo, puesto que, no se probarán teorías planteadas al azar, sino se va a analizar las hipótesis que se plantean en el marco teórico para la comprobación y análisis de las mismas.

### **3.1.3 UNIVERSO O POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del presente proyecto aplicado a la Hacienda Alemania tiene como finalidad tratar la problemática del personal administrativo y operativo y se tomará como universo todos los trabajadores de la hacienda, puesto que al ser un negocio familiar y no magnificado, el personal que labora en la Hacienda Alemania es altamente escaso para delimitar una muestra de la población. Por ello, se procederá a analizar a cada uno de los trabajadores y enfocarse a solucionar problemas y mitigar riesgos dentro de la hacienda en mención.

### **3.1.4 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

“El método inductivo es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados” (Rodríguez Moguel, 2005)

Para el desarrollo de esta investigación se basará en el método inductivo que partiendo de hechos particulares tales como la problemas de la hacienda se llegara a conclusiones generales que ayudaran a mitigar los riesgos

### **3.1.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

La actual investigación tiene como propósito evaluar y mitigar los riesgos que se presentan en la Hacienda Alemania, y con la finalidad de hallar respuestas concretas que se involucren con los objetivos de esta investigación, se implementará un modelo de recepción de información en base a encuestas y entrevistas que ayudarán a proporcionar resultados óptimos que permitan llegar al esperado.

“La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos

cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianza a una población” (Grande & Abascal , 2005)

Para (Galindo Cáceres, 1998) la encuesta bien es una técnica de obtención de información y difusión, y considera que representa por excelencia las técnicas del análisis social.

### **3.1.6 TRATAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

Para continuar con la etapa de análisis de datos se procedió a la codificación de datos transformados cuantitativamente para ser tabulados y las preguntas de entrevista destinada al personal administrativo serán objeto de análisis y evaluación de hechos significantes que restan participación en procesos de producción o financieros dentro de la Hacienda

Para el análisis de las informaciones estadísticas proporcionada por los resultados de las encuestas objetivas planteadas a los trabajadores de la Hacienda Alemania se aplicarán técnicas y fórmulas de estadística que describan cuantitativamente los datos procesados que serán ejecutados por medio de tablas y gráficos estadísticos del programa Excel 2013.

## **CAPITULO IV**

### **4.1 ANALISIS E INTERPRETACION E RESULTADOS**

#### **4.1.1 ENTREVISTA DIRIGIDA A PROPIETARIOS**

##### **4.1.1.1 Análisis y Recomendaciones de las Entrevistas Dirigidas a Propietarios**

El proceso de investigación es para obtener información necesaria para lograr resultados, inició con la entrevista a los propietarios de la Hacienda Alemania, que previo a su autorización para publicar el resultado de las entrevistas realizadas, estipularon que los controles administrativos y operacionales que se han realizado por años en su negocio no fueron insatisfactorios, puesto que se han cumplido con algunos objetivos sobretodo de venta de productos, también recalcaron que la implementación de un modelo de control interno basado por normas e instructivos que manifiesten las actividades y funciones ha realizar por cada jornalero y administrador seria de suma importancia para establecer objetivos claros y la correcta segregación de funciones para cada empleado.

Las preguntas fueron enfocadas a controles administrativos y planteadas de forma general con la finalidad de obtener las propias respuestas y criterios de los administradores de la Hacienda Alemania, en los cuales podemos concluir pautas basadas en el análisis de la entrevista a los propietarios.

- La Hacienda Alemania presenta un rendimiento interno poco satisfactorio debido a la escaza planificación planteada en el giro del negocio.

- Los propietarios de la Hacienda no cuentan con el conocimiento necesario sobre planificación y control interno, por ende dificulta el desempeño administrativo.
- La falta de políticas y procedimientos de control interno interfiere en el desarrollo de la Hacienda, dando como resultado el progreso de haciendas aledañas o mercados competitivos que absorban plazas de ventas en lugares aledaños con proveedores directos.

Concluida los posibles puntos críticos en base a las respuestas proporcionadas por parte de los propietarios de la Hacienda Alemania, para efecto del presente proyecto de investigación se recomienda a los propietarios lo siguiente.

- Capacitar al personal administrativo en estrategias de cómo controlar a sus jornaleros por medio de políticas de control interno.
- Realizar planificaciones periódicas que permitan alcanzar los objetivos establecidos.
- Implementar procedimientos de control interno previo a una evaluación de los riesgos que corre la Hacienda Alemania para a través de los mismos, establecer estrategias que permitan mitigar los riesgos.

## **4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS**

**La apropiada implementación de un sistema de control interno en la Hacienda Alemania ayudará a los administradores a tener controles estrictos y veraces sobre las funciones de cada personal y sobretodo de las actividades que generan desarrollo y beneficios del negocio.**

El personal administrativo juega un papel importante y trascendental, puesto que es el eje de la compañía y decide la producción venidera de cada año, las operaciones agrarias y forestales que necesita la Hacienda y sobretodo la toma de decisiones posteriores a los resultados esperados en cada periodo. Las actividades deben ser regidas por estándares y procedimientos previamente establecidos por parte de los propietarios y sistemas de controles orientados a mitigar los riesgos significativos e inherentes, que como sector agrícola está expuesto en cada ciclo productivo y diversas amenazas adversas que cumplen el único papel de desafiar y doblegar los controles existentes en la Hacienda.

La implementación de un sistema de control interno en la Hacienda Alemania es de suma importancia para tecnificar y plasmar procedimientos que deben ser seguidos por parte de los administradores y los trabajadores, formando un nuevo esquema empresarial dentro de la Hacienda a fin de desarrollar y ampliar la capacidad de negocio y convertirla en una industria altamente competitiva en mercados de su preferencia relacionado con la producción que presenta.

**El correcto uso de un manual de políticas y procedimientos establecido en la Hacienda Alemania ayudaría a conocer las limitaciones y visiones que presenta el personal y el negocio sobre las gestiones que realizan, y mitigar la confusión de responsabilidades asignadas y obtener el máximo provecho de sus funciones.**

La Hacienda Alemania debe estructurar un manual de funciones y procedimientos que incluya la delimitación de cada responsabilidad existente en el personal y definiciones claras de los procedimientos a seguir en cada rubro procedimental para plasmar autoridad frente a cualquier incompetencia y hostilidad que aqueje a las actividades que normalmente proceden cualquier negocio en particular.

El manual a plantear dentro de la Hacienda Alemania debe ser preciso y lógico en las funciones que desea modelar por medios escritos y debe contar con una fácil metodología para su actualización y desarrollo continuo debido al sector que es dirigido, que es voluble y constante a tratamientos sobre procesos administrativos para regular procedimientos agrarios. El manual a constituirse de la Hacienda Alemania debe contar con los mecanismos necesarios para ser dado a conocer a los trabajadores y poder evaluar su aplicación luego de su implementación.

**La correcta capacitación e instrucciones debidas al personal ayudarán a adaptarse a mejoras administrativas y procesos que los propietarios designen para contrarrestar riesgos significativos o actividades perjudiciales que lesionen la estructura de controles administrativos que no han sido analizados y que deben ser asistidos por procesos y esquemas procedimentales y funcionales que mejoren la correcta administración insatisfactoria que presenta la Hacienda Alemania.**

El personal que labora en la Hacienda Alemania cuenta con el respeto y el apoyo de los propietarios, y estarían dispuesto a adaptarse a un nuevo esquema administrativo compuesto de manuales de funciones y procedimientos estipulados por medio de objetivos, alcances, autoridades y limitaciones por parte de todo el personal que labora en la hacienda.

Los retos al implementar un sistema de control interno dado por políticas, funciones y procedimientos a seguir no son invisibles, el personal deberá pasar por procesos de adaptación, que le serán infrecuentes porque denotarán diferencias en las actividades que diariamente realizaban, puesto que ahora se tendrá que rendir cuentas a los propietarios de los trabajos que han efectuado, por medio de un manual de procedimientos en el cual se estipulará las funciones que les son atribuidas y los procedimientos a seguir en caso de inconvenientes en los procesos administrativos o agrarios que se presenten en la Hacienda Alemania.

**La correcta implementación de un sistema de control interno traerá beneficios administrativos, puestos que el manual de funciones impulsa la correcta segregación de funciones en el personal administrativo y agrario, beneficiando a la Hacienda Alemania a controlar de forma óptima los procesos que se ejercen en el negocio, proporcionando mayor información a los resultados que generen y mayor comprensión de las actividades a realizar por parte de cada empleado.**

La Hacienda Alemania ha obtenido beneficios económicos a lo largo de los años donde se ha producido la tierra, pero no cuenta con manuales de funciones ni de procedimientos que beneficiarían la estructura administrativa controlada por los propietarios, de manera que teniendo estrictos controles evitando la malversación de fondos, de insumos y de producción podría tener mejor rentabilidad económica y operacional en su giro del negocio. Teniendo en cuenta que toda empresa u organización pequeña o grande necesita controles que le permitan mostrar los resultados esperados por medio de regulaciones internas dirigidas a la correcta administración de la Hacienda Alemania.

Los procesos planteados en la Hacienda se han ejecutado sin los debidos controles por parte de la administración, aunque los resultados esperados hasta la actualidad han sido satisfactorios, los propietarios que rigen y regulan cualquier actividad, necesitan plasmar manuales de funciones y procedimientos que les ayudaría a mejorar su estructura organizacional y mejorar procedimientos existentes.

**La adecuada mitigación de riesgos se realiza por medio de la evaluación y análisis de los riesgos significativos e inherentes que presenta la Hacienda Alemania, que generaría resultados administrativos relevantes en base a mejoramiento de controles internos, por medio de la implementación de un módulo alternativo de control interno basado en esquematizar procedimientos y funciones ya existentes y mitigar riesgos que amenazan al giro del negocio.**

La Hacienda Alemania al igual que todo tipo de negocio enfrenta números riesgos internos o externos, que deben ser valorados y analizados conforme se manifiesten, siendo examinados, se planteará objetivos que traten en lo posible de mitigar la totalidad de las adversidades que se presenten en sus actividades regulares.

Las actividades de control estarán basadas por medio de políticas y procedimientos que asistirán a cada área afectada atenuando en lo absoluto aquellos riesgos por medio de reportes que deberán ser analizados por los propietarios de la Hacienda Alemania y que atribuyan valores agregados a soluciones factibles por medio de una comunicación directa entre empleador y empleado, formando un sistema integrado que reaccionará dinámicamente conforme los resultados cubran los amenazas existentes.

## **CAPITULO V**

### **5 IMPLEMENTACIÓN DE MÓDULO O DISEÑO ALTERNATIVO DE CONTROL INTERNO EN LA HACIENDA ALEMANIA**

#### **5.1 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA**

##### **5.1.1 JUSTIFICACION DE LA PROPUESTA**

La globalización y exigencias que existen actualmente a nivel organizacional, hacen necesario cada día innovar en procesos esquemáticos administrativos y ejercer controles sobre procedimientos y funciones de control interno, pero principalmente a proteger los activos y salvaguardar los beneficios de una organización creando credibilidad a los procesos que se ejecutan de manera eficiente y que ayuden a mejorar resultados esperados.

El presente proyecto de investigación de la situación actual de la Hacienda Alemania permitió analizar variables sobre procesos inadecuados que posee el negocio, como el caso de la falta de procesos de control administrativos por parte de los propietarios al no supervisar las operaciones que realiza el personal, la inadecuada segregación de funciones que se ejerce en la Hacienda y no esquematizar los procedimientos a seguir de los principales procesos administrativos. La situación actual de la Hacienda Alemania evidencia la falta de controles y sobre procesos que deben ser supervisados o por lo menos estandarizados por medio de manuales que expliquen la importancia de las funciones a realizar, los objetivos que se desea alcanzar, las limitaciones que tiene todo el personal y las técnicas que le ayudarán a la gerencia a la toma de decisiones para obtener óptimos resultados.

Del mismo modo, de forma continua la Hacienda se ha mantenido en el mercado agrícola de manera estándar y no monopolizada, es decir, han existido controles de muy bajo rendimiento autoritarismo por parte de los propietarios que no se encuentran en la hacienda de forma continua, lo que desmejora el control sobre el personal y los procesos que se realizan. El valor agregado que propone este proyecto de investigación es determinar cuáles son los principales obstáculos que limitan los procedimientos, siendo estos consumidos por ineficiencias administrativas o por riesgos inherentes y significativos que se presentan alrededor del negocio, dificultando la confiabilidad de los resultados esperados y generando confusión en la correcta toma de decisiones posteriores a los frutos rendidos.

Atendiendo a todo lo mencionado y a las mejoras que necesita la Hacienda Alemania, se ve necesario crear un modelo alternativo de control interno basado en un manual de funciones y procedimientos para el personal administrativo y siendo impartido para el personal agrario por medio de capacitaciones continuas y mejoras propuestas por el presente proyecto de investigación.

Los efectos de esta investigación serán aplicados en la Hacienda Alemania con el consentimiento y aprobación de los propietarios, creando un modelo estándar para haciendas aledañas que se encuentren en procesos de mejorar su control interno por medio de manuales de funciones y procedimientos administrativos.

### **5.1.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- Preparar a los propietarios, con base al diseño e implementación del manual de funciones y procedimientos para su negocio.
- Conocer, manejar y desarrollar técnicas para mejorar el desempeño administrativo de la Hacienda.
- Desarrollar estrategias necesarias para ayudar a los procesos existentes a complementarlos.
- Organizar métodos que permitan mitigar riesgos presentes en la Hacienda Alemania.
- Implementar un sistema de control interno que faciliten la supervisión y evaluación de los procedimientos adoptados.
- Establecer un manual de funciones dispuesto a cambios o actualizaciones conforme las necesidades del negocio surjan.

## **5.2 DISEÑO ALTERNATIVO DE CONTROL INTERNO**

### **5.2.1 Misión**

Producir productos agrícolas, buscando continuamente a través de personal capacitado, satisfacer necesidades de nuestros clientes, ofreciendo productos de alta calidad y mejorar de manera continua la productividad agrícola, consiguiendo el bienestar de nuestros colaboradores y de la comunidad.

### **5.2.2 Visión**

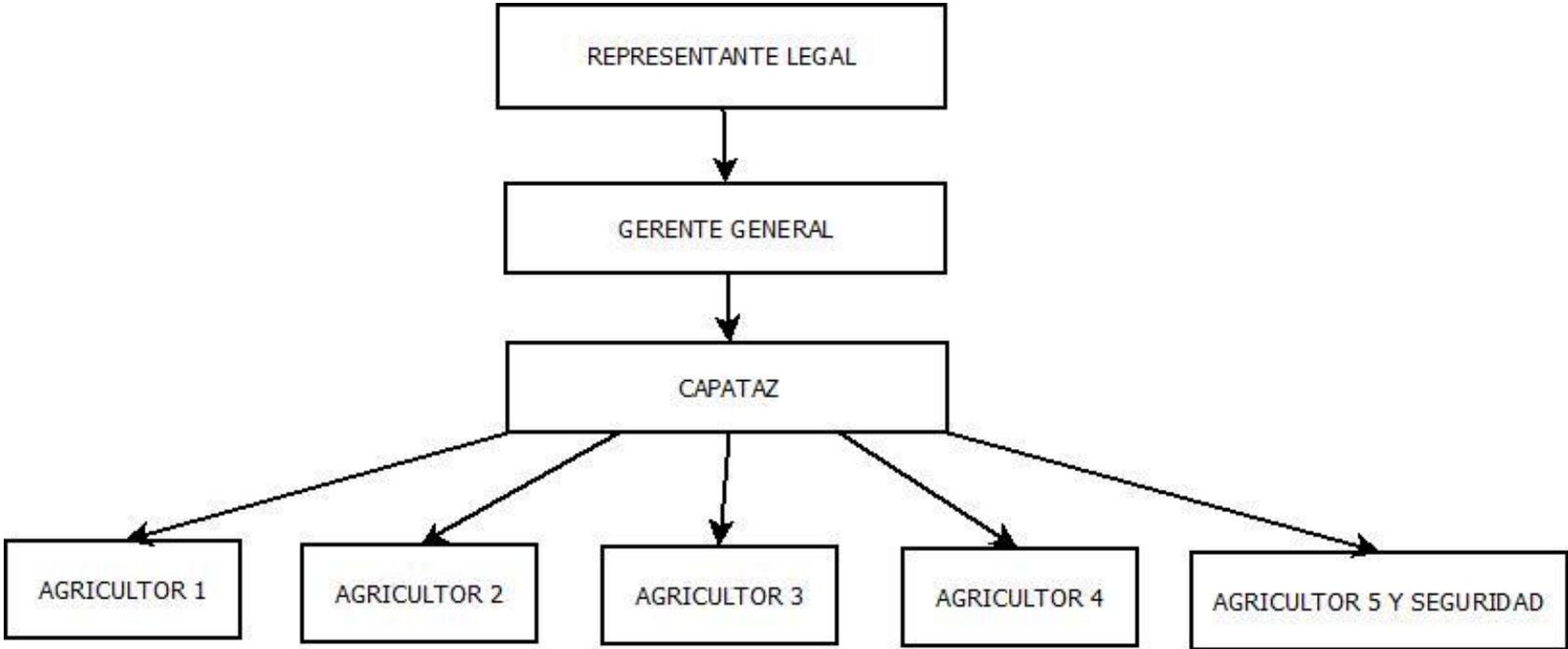
Ser líderes en el mercado agrícola, contribuyendo con una imagen positiva a la actividad productiva en el país, generando estándares de producción perdurables que sirvan a la aplicación y aprovechamiento de la tierra.

### **5.2.3 Valores Corporativos**

- Integridad y respeto hacia el cliente y colaboradores.
- Orientación al logro de objetivos en cada empleado.
- Mejoramiento continuo en cada uno de nuestros procesos.
- Transparencia en las gestiones y labores encomendadas.
- Compromiso y lealtad con las actividades agrícolas.
- Superación de obtener logros a través de capacitaciones al recurso humano.
- Honradez y disciplina manteniendo ante todo, valores éticos y morales.

**5.2.3 ESTRUCTURA JERARQUICA DE LA HACIENDA ALEMANIA**

**Cuadro N° 38**



**Fuente:** Hacienda Alemania

**Investigador:** Roberto Flores Burgos

## **5.2.4 ANALISIS FODA DE LA HACIENDA ALEMANIA**

El análisis FODA de la Hacienda Alemania permite establecer los marcos conceptuales para analizar el desarrollo de las actividades y alcances que generan en el entorno productivo del negocio, ayudando a conformar núcleos estandarizados de situaciones actuales, permitiendo obtener diagnósticos que colaboran a la toma de decisiones posteriores por medio de políticas y funciones formadas.

### **FORTALEZAS**

- Estabilidad de recursos agrícolas y forestales
- Diversidad de productos agrícolas
- Disponibilidad y eficientes mano de obra
- Producción de ciclo corto
- Extensión de tierras para sembrar o alquilar
- Aumento de demanda de productos agrícolas
- Acceso a riego a través de los ríos que cruzan las producciones
- Alta demanda en meses de exigencia del producto
- Experiencia en el cultivo de los productos
- Buenas condiciones para producir
- Buena calidad del producto
- Capacidad ociosa optima dentro de las parcelas
- Apropiada distribución de los cultivos
- Rebrote del producto en ciclo corto

## **OPORTUNIDADES**

- Aranceles agrícolas a bajo costo o gratis
- Libre comercio y producción
- Ubicación geográfica denominada tierra AAA
- Demanda de nuevos productos
- Apertura de mercados internacionales
- Exportación de productos agrícolas
- Desarrollo de programas y capacitaciones al personal
- Fuerte demanda de mercados de pueblos aledaños
- Crecimiento hacia mercados internacionales
- Capacitaciones ministeriales
- Captación de nuevos clientes
- Mayor demanda de productos forestales

## **DEBILIDADES**

- Productos perecederos
- Falta de estudios en el mercado competitivo
- Falta de planificación administrativa
- Falta de información de recursos del suelo
- Falta de insumos nuevos y poca comercialización del producto terminado

- Falta de capacitación a los jornaleros
- Falta de maquinarias y tecnología
- Deficiente gestión financiera y administrativa
- Poca supervisión a los cultivos
- Temor a expandirse o industrializarse
- Bajo volumen de inversión
- Expectativas del mercado erróneas
- Falta de políticas de venta

## **AMENAZAS**

- Factores climáticos
- Pérdida de clientes por la competencia
- Inseguridad por robo o hurto
- Conflictos entre haciendas
- Falta de maquinarias para trabajo
- Inestabilidad de precios de los productos
- Alza de precios de insumos
- Falta de bodegas
- Presencia de sequias y plagas
- Perdida de productos por pestes o maduración

## **5.3 MANUAL DE FUNCIONES**

### **5.3.1 Generalidades**

El Manual de Funciones es un instrumento que conforma el organismo institucional en que se contemplan las funciones y actividades que el recurso humano de la organización debe de cumplir a plenitud conjuntamente con autoridad, responsabilidad y eficiencia las gestiones asignadas a cada colaborador de la Hacienda Alemania.

La función del presente manual es guiar e instruir al personal en cumplir a cabalidad las funciones que le son estipuladas, evitando la inadecuada segregación de funciones y obteniendo resultados favorables y minimizando el tiempo de las funciones ejecutadas.

El presente manual de funciones de la Hacienda Alemania está sujeto a cambios necesarios por parte de los propietarios según el desarrollo de actividades y amplitud del negocio para producir mejoras administrativas y mejorar la toma de decisiones.

### **5.3.2 DEPARTAMENTO GERENCIAL**

El control administrativo es el pilar de las bases de control interno de la Hacienda, es quien decide las actividades que serán asignadas a los trabajadores; dirige y coordina todos los niveles y gestiones operacionales para fomentar el progreso y optimo desempeño de las actividades de la Hacienda Alemania.

<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>CARGO</b>	ADMINISTRADOR
<b>NIVEL</b>	GERENCIAL
<b>NUMERO DE PERSONAS A SU CARGO</b>	5
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesional en Estudios Administrativos o Agropecuario</li> <li>• Experiencia en el cargo por más de 5 años</li> <li>• Liderazgo y dinamismo</li> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	
<p>Profesional con facultades para administrar y dirigir una Hacienda Agrícola, con experiencia en el manejo de personal agrario</p> <p>Capacidad de planear proyecciones de cultivos y organizar administrativamente los procedimientos establecidos</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Representar a la Hacienda Alemania ante usuarios, clientes y terceros en toda clase de autoridad administrativa	
2. Planear y ampliar objetivos y metas a corto y largo plazo	
3. Dirigir al personal a alcanzar los objetivos y metas propuestas	
4. Realizar compras de materiales e insumos que se necesitan, almacenarlas y asegurarse del uso que emplea	
5. Aplicar sanciones al personal por actividades morosas e ilícitas	
6. Mantener buenas relaciones con los clientes y servicios post-venta	
7. Inventariar las producciones o cultivos que estén listos para su venta	
8. Mejorar la calidad de las producciones por medio de mejores procesos	
9. Realizar evaluaciones periódicas sobre las funciones del personal	
10. Supervisar las operaciones agrarias que se realizan	
11. Mantener adecuadas relaciones interpersonales con los trabajadores	
12. Mitigar riesgos existentes inherentes	

13. Coordinar la producción por parcelas o lotizaciones
14. Tomar decisiones en beneficio de la Hacienda
15. Velar por la seguridad del personal
16. Asistir al personal en los requerimientos laborales que soliciten
17. Elaborar presupuestos de ingresos y gastos
18. Determinar actividades de mantenimiento de la infraestructura de la Hacienda
19. Asignar cargos y funciones según se amerite
20. Implantar sistemas de capacitaciones por expertos en temas agrarios
21. Proporcionar vestimenta, overoles, sombreros y botas para facilitar el trabajo
22. Llevar registros de inventarios y costos
23. Remunerar al personal con todos los beneficios de ley y seguros campesinos
24. Cumplir con todas las atribuciones que señalen en leyes y estatutos nacionales
25. Administrar el pago de sueldos a los trabajadores
26. Realizar reuniones con el personal para controlar el cumplimiento de objetivos
27. Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos de la Hacienda
28. Establecer horarios de trabajo al personal, manifestando si fines de semana, feriados se trabaja

### 5.3.3 DEPARTAMENTO OPERATIVO – AGRARIO

Las funciones de los trabajadores son sumamente importantes puesto que forman el motor de producción de la Hacienda Alemania, por medio de la respectiva supervisión y coordinación de los administradores, buscando alcanzar los objetivos y cumplir toda meta planteada.

<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES DEL CARGO</b>	
<b>CARGO</b>	JORNALERO – AGRICULTOR
<b>NIVEL</b>	OPERATIVO
<b>SUPERVISOR INMEDIATO</b>	ADMINISTRADOR
<b>REQUISITOS DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultor con experiencia en cultivos</li> <li>• Experiencia en el cargo por más de 3 años</li> <li>• Valores formados: respeto, honestidad, lealtad e integridad</li> <li>• Educación primaria – secundaria</li> <li>• Buena condición física</li> <li>• Proactivo</li> </ul>
<b>NATURALEZA DEL CARGO</b>	
<p>Agricultor con experiencia en sembríos, cosechas, arar y ralear las producciones, conocimiento sobre cultivos de ciclo corto y plantaciones forestales.                      Previa experiencia en trabajos de haciendas y fincas con capacidad de trabajar en equipo</p>	
<b>FUNCIONES</b>	
1. Encargado de sembrar los cultivos	
2. Dar mantenimiento a los cultivos	
3. Proporcionar de agua a la producción	
4. Cumplir a cabalidad las funciones asignadas por el administrador	
5. Proporcionar de alimento a los animales de la Hacienda	

6. Seguir planes de producción asignadas planteando tareas en cada época de producción
7. Preparar la tierra para cosechas del año
8. Abonar los cultivos
9. Preparar fertilizantes y aplicar productos fitosanitarios
10. Recolección de la producción cuando esté listo para la venta
11. Aplicar conocimientos en la Hacienda de expertos en temas agrícolas
12. Seleccionar parcelas y aplicar semillas para la producción
13. Cortar la maleza o arbustos en los alrededores de los cultivos
14. Ser responsable por los equipos y uniformes proporcionados
15. Comunicar cualquier novedad al administrador
16. Trabajar con responsabilidad la tierra

## **5.4 NORMAS ADMINISTRATIVAS**

### **5.4.1 Planificación y Organización de la Hacienda Alemania**

La planificación y organización son bases que delimitan el proceso gerencial de la Hacienda Alemania; se llevara a cabo acciones administrativas y actividades de control interno que involucran las responsabilidades y desarrollo de las personas que dirigen.

Se debe planificar gestiones que ayuden las operaciones administrativas y salvaguarden el recurso humano y la utilización de recursos por medio de las políticas y funciones internas establecidas en la Hacienda Alemania debidamente supervisadas por el adecuado nivel de autoridad.

La organización de la Hacienda Alemania será aplicada correctamente por medio de su manual de funciones que estipula sus competencias, alcances y limitaciones de todo el personal, incluyendo la correcta supervisión a los trabajadores por parte de los administradores.

Se debe mantener un control constante de las actividades de la Hacienda Alemania, de tal forma que facilite alcanzar objetivos por medio de la debida planificación de procesos y la correcta organización entre el recurso humano, la propiedad, las maquinarias y herramientas que existen en la Hacienda Alemania.

### **5.4.2 Segregación de funciones**

La correcta explicación por escrito de las funciones asignadas al personal administrativo y jornalero ayudara a tener el debido conocimiento de cuáles son las responsabilidades asignadas para evitar cubrir funciones que no le corresponden, de forma clara por medio de reglamentos funcionales.

La debida segregación de funciones implica la segmentación de las líneas de autoridad, control operacional, y supervisión de actividades, con el objetivo final de verificar internamente los errores efectuados en los procesos y funciones, actos ilícitos, cualquier tipo de irregularidad y fraudes gerenciales o por parte del personal.

### **5.4.3 Línea de mando**

La línea de mando de la Hacienda Alemania básicamente está estructurada en dos niveles debido a que el negocio actualmente no se expande industrialmente pero si está formando los primeros pasos para mejorar una estructura administrativa más sólida. Los niveles de mando y de autoridad que rigen en la Hacienda son el gerencial que corresponde a los dos propietarios que tienen el mismo nivel de mando, de autoridad y de respeto sobre las actividades de la Hacienda, y el operativo que son quienes realizan todas las actividades de producción, mantenimiento y cuidado de la Hacienda Alemania.

#### **5.4.4 Supervisión de Responsabilidades**

Las responsabilidades y obligaciones de cada persona que labora o administra la Hacienda Alemania deben ser estipuladas por escrito detallando sus debidas funciones por medio de un manual de funciones.

Se debe supervisar el número de actividades comparado con el número de responsables, es decir, la Hacienda Alemania se mantiene como un negocio familiar y pequeño, las actividades en la Hacienda son efectuadas por cinco trabajadores el cual realizan las mismas funciones segmentando por parcelas o lotes, esto indica que, cierto número de jornaleros se dedica a una producción o cultivo y otro porcentaje de enfoca al mantenimiento o cuidado de otra parcela.

Los administradores de la Hacienda Alemania son los únicos en indicar, asignar, coordinar y supervisar las funciones, activos y el control interno de las responsabilidades que son necesarias y estipuladas en la organización.

#### **5.4.5 Contabilidad y Registro de Operaciones**

Se debe incorporar sistemas contables o registros transaccionales de las operaciones que se realicen en la Hacienda Alemania, de tal manera, faciliten el control exhaustivo de toda gestión presupuestaria que se realice y el correcto control interno contable de los ingresos y gastos que se dan en el giro del negocio.

La contabilidad es la estructura administrativa que ayuda a la toma de decisiones, puesto que la implementación de libros diarios y el adecuado registro de resultados ayudan a ordenar estratégicamente los valores o montos por producción de la hacienda Alemania.

Se debe incorporar un sistema contable que registre las operaciones que se realicen y actualice el valor de los activos y pasivos que posee la Hacienda, esto se puede registrar mediante cuentas básicas reconociéndolas en hojas de Excel que únicamente tendrán acceso el contador de la Hacienda, o la persona que registre las actividades contables de los movimientos, en este caso los propietarios de la Hacienda Alemania.

#### **5.4.6 Unidad de Archivo**

Se debe archivar la existencia de todo tipo de documentos, formularios y cualquier documento que soporte situaciones financieras, de compra o de venta, registro de personal, incluyendo documentos de autorización.

Todo documento escrito o de medios informáticos deberá ser respaldado y archivado en orden lógico, alfabético y cronológico y con acceso autorizado únicamente para el personal administrativo, anexando los comprobantes de contabilidad y estados financieros y todo documento que contenga datos de información sobre la Hacienda Alemania.

Es importante y necesario que la Hacienda guarde documentación por varios años una vez que transcurran ejercicios fiscales pero de ser considerado por la administración que los

guarde indefinidamente, deberá ser en sistemas de almacenaje como bóveda secreta o en alquiler de bodegas especialmente para documentos.

#### **5.4.7 Personal a Cargo**

La Hacienda Alemania debe contratar personal que cumpla con capacidad técnica y profesional basado en experiencia en cultivos, siembras y mantenimiento de tierras, sin que existan intermediarios, ni impedimentos laborales y legales que detengan la capacidad de ejercer sus responsabilidades.

Se procederá a contratar trabajadores conforme sean las exigencias de la Hacienda Alemania y de las necesidades administrativas de los propietarios, conforme aumente el negocio o se genere nuevas estrategias y generen como resultado la obtención de nuevos colaboradores. Los propietarios figuran y realizan el papel de administrar el departamento de recursos humanos dentro de la Hacienda Alemania, y ellos se encargan de contratar personal con experiencia y valores éticos para desarrollar las funciones en el negocio.

Los administradores deben implementar capacitaciones al personal sobre procesos agrarios, operacionales y de cumplimiento de objetivos impuestos, dichas capacitaciones para el desarrollo del personal deben ser impartidas por profesionales externos, entidades estatales y por agrupaciones campesinas que permitan el desarrollo del pequeño y mediano agricultor.

Los propietarios deben implementar cambios periódicos conforme a las actividades del personal, es decir, se debe rotar al personal en las labores que realiza, puesto que la hacienda se estructura con amplitud de espacio físico y poco personal que realiza todas las actividades concernientes al desarrollo agrario de la Hacienda. Por tal motivo se debe rotar al personal en sus actividades diarias.

La administración de la Hacienda Alemania debe establecer horarios de las jornadas laborales que realizan los trabajadores, incluyendo un sistema de registro de asistencia al personal de forma escrita o digital que controlen el ingreso y horarios de entrada y salida del personal y la correcta supervisión de las operaciones que se realizan que ayudan a mejorar significativamente los resultados esperados en la Hacienda.

La Hacienda Alemania debe realizar contratos de trabajo de acuerdo con los decretados por el Ministerio Laboral y otorgar los beneficios de ley a los trabajadores de manera que se sirvan para adquirir servicios otorgados por los derechos del trabajador.

Los propietarios deben evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de la supervisión de las gestiones que realizan de forma periódica y permanente con la finalidad de cuan eficiente es el desempeño que contribuyen por medio de sus actividades con la Hacienda Alemania. De igual manera se sancionará el desempeño ineficiente, actos ilícitos, irregularidades de cualquier tipo que afecten la integridad de las labores que realicen en la Hacienda Alemania con la penalidad de descuento porcentual de su remuneración mensual.

#### **5.4.8 Control de Efectivo**

La Hacienda Alemania debe implementar sistemas de controles para desembolsos menores o comunes, como la compra de insumos o herramientas por daño o por malos cálculos para los cultivos, dichos desembolsos será la implementación de Caja Chica que tiene como finalidad ahorrar tiempo y realizar actividades necesarias de forma eficaz y debe fijarse un límite establecido dependiendo de los movimientos mensuales de la Hacienda Alemania, que tendrán autorización los propietarios de la apertura, manejo y cierre de la misma.

Se debe realizar apertura de cuentas bancarias para depósitos mayores, como son, pagos por cosechas, alquiler de tierras e ingresos netos fuera, con denominación de la Hacienda Alemania previamente constituida y registrada como entidad con fines de lucro y aprovechamiento de tierras agrícolas y forestales. Los propietarios deben crear una cuenta conjunta con titulación bipartita en el cual, ambos tienen potestad y autoridad de realizar los retiros y depósitos de los movimientos de los ingresos a la cuenta, conjuntamente con acuerdos integrales que omitan participaciones ilícitas y dolo.

#### **5.4.9 Ingresos**

Los administradores deben registrar todo tipo de ingreso clasificándolo según su origen, de manera que garantice la confiabilidad del manejo de las transacciones que favorecen a la Hacienda Alemania.

Todo ingreso debe ser registrado y en caso de ser ingreso monetario o por documento bancario deberá ser depositado en la cuenta aperturada de la Hacienda Alemania para que incremente sus fondos y sirva para cancelar sus haberes e invertir en posteriores operaciones que sean consideradas favorables para la entidad.

#### **5.4.10 Gastos**

La Hacienda Alemania debe registrar todo gasto que realice en el giro del negocio con la finalidad de mantener claridad en los movimientos que se debitan de sus cuentas, registrando oportunamente cada gasto y facilitando la contabilización de montos desembolsados.

Los administradores deben soportar cada gasto realizado por medio de los respectivos documentos de respaldo que contengan la información con los montos desembolsados, a fin de permitir su correcto registro y entendimiento de los gastos que se ejecutan.

#### **5.4.11 Inventarios**

Se debe implementar procedimientos de control de las existencias de bienes que se presentan la Hacienda Alemania, que estén constituidos por los productos adquiridos y productos producidos para la venta, herramientas e insumos que ayudan al giro del negocio.

Los administradores deben inventariar sus unidades para facilitar la contabilidad de las existencia, y evitar malversaciones en las cifras producidas, que es muy recurrente en

sectores agrícolas, clasificando sus productos en los disponibles para la venta y el inventario obsoleto por factores adversos a la producción, tales como, frecuentes cambios climáticos, animales y plagas existentes por épocas del año.

La Hacienda Alemania debe mantener un registro actualizado de las unidades producidas listas para la venta, proveedores en el caso de existan y cotizaciones de insumos o cualquier aditamento que ayude a la producción.

Los administradores deben realizar constataciones físicas por épocas de producción cuantas veces sea necesario, con la finalidad de verificar la existencia de la Hacienda. Se justificará y autorizará por medio de documentación la baja de productos obsoletos o perdidos por diferentes factores.

#### **5.4.12 Arrendamientos**

Los propietarios de la Hacienda Alemania están en la libre decisión de arrendar parte de sus tierras, parcelas o lotizaciones, siempre y cuando sea mutua decisión de los dueños, con la finalidad de aprovechar parte de sus tierras que no son explotadas de forma agraria, con la finalidad de obtener ingresos por arriendos.

El arrendador, en este caso los dueños de la Hacienda Alemania tienen la obligación de proveer, dar libre acceso al personal autorizado por parte del arrendatario, notificar cualquier inconveniente y alteración sobre los cultivos del arrendatario.

El arrendatario está obligado a depositar el valor acordado por arrendamiento de tierras en la cuenta bancaria de la Hacienda Alemania, con la finalidad de evitar hurtos, robos, pérdidas y malestares monetarios de cualquier índole.

#### **5.4.13 Activo Fijo**

Se debe tener registro y documentación de la propiedad, planta y equipos de la Hacienda Alemania a fin de utilizarlos de manera permanente para la realización de sus operaciones y procedimientos, vigilando el cumplimiento y correcta utilización y aprovechamiento de los activos fijos.

Se debe salvaguardar la propiedad y cualquier activo fijo adicional que posea la Hacienda Alemania, contribuyendo a los controles internos evitando pérdidas por descuido o por daños con el transcurso del tiempo.

Se depreciará los activos fijos con el método promedio dependiendo de las adquisiciones de los mismos, puesto que la Hacienda Alemania solo presenta el terreno y edificio que es la casa de los propietarios y dos bodegas en la cual se almacena la producción o cultivos.

Se procederá a registrar activos que se adquiera posteriormente conforme el volumen del giro del negocio aumente, y se procederá a controlar todos los activos fijos de la organización. En caso de proceder a enajenación de los activos fijos se procederá a venderlo a su valor nominal dependiendo del valor en el mercado y del estado que se encuentre el activo fijo.

En caso de implementar vehículos y maquinarias para mejorar los procesos operacionales y facilitar el trabajo optimizando recursos, se procederá a usarlos con previa autorización de los propietarios y registro de fecha y hora de uso para controlar los procesos administrativos y facilitar el cuidado de los activos fijos.

## **5.5 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA HACIENDA ALEMANIA**

### **5.5.1 Generalidades**

El manual de procedimientos es un documento integral detallado que proporciona información detallada e instrucciones de las responsabilidades otorgadas a cada miembro de una organización, por medio de políticas y funciones de todas las áreas de la Hacienda.

El manual de procedimientos de control interno de la Hacienda Alemania es un elemento que contiene la descripción de las actividades a seguir en la ejecución de las funciones asignadas por parte de la administración del negocio.

### **5.5.2 Objetivos**

- Mantener el cumplimiento de las actividades asignadas favoreciendo a la agilidad del correcto funcionamiento del negocio
- Asegurar el autocontrol de las funciones y proporcionar análisis contra errores
- Suministrar información oportuna de determinados procesos en la Hacienda.
- Validar la correcta disposición de los controles existentes
- Desarrollar cualidades de los trabajadores que permitan el entendimiento de procesos dinámicos
- Cumplir a cabalidad las funciones que cumple cada nivel jerárquico

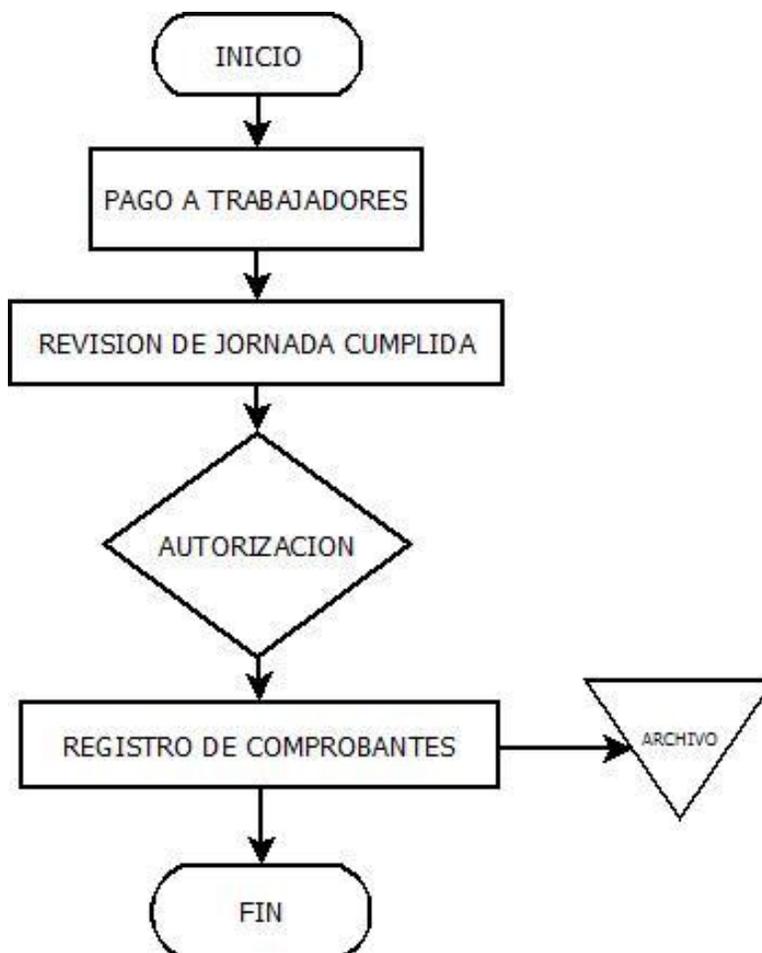
### 5.5.3 Procedimientos de la Hacienda Alemania.

	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE PAGOS A TRABAJADORES</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

#### OBJETIVO

Realizar estándares que se necesitan para tener un control de desembolso de los pagos a trabajadores

#### FLUJOGRAMA



	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE PAGOS A TRABAJADORES</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Se procede a cancelar a los trabajadores por política interna las dos quincenas del mes, pagando el 50% en cada quincena	<b>ADMINISTRADORES</b>
Se revisa los horarios que ha cumplido, sanciones, incumplimiento y algún otro descuento que pudo haber sido cargado por deficiencia laboral	
Se autoriza el pago y se procede a cancelar en efectivo a los trabajadores cada quincena	
Se archiva los comprobantes con la firma de los trabajadores,	
Se procede a archivar los comprobantes de pago para tener constancia de los pagos realizados	

**CONTROL DE PAGOS A TRABAJADORES**

**P1**

**HACIENDA ALEMANIA  
CONTROL DE ASISTENCIA DE TRABAJADORES**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

<b>NUMERO</b>	<b>NOMBRE Y APELLIDOS</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>HORA DE SALIDA</b>	<b>FIRMA</b>

## CONTROL DE PAGOS A TRABAJADORES

<b>P2</b>	
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
<b>COMPROBANTE DE PAGO</b>	
CORRESPONDE AL MES	
FECHA	
TRABAJADOR	
CANCELACION NETA	\$
CANCELACION QUINCENA	\$
DESDUCCION IESS	\$
TOTAL CANCELADO	\$

**TRABAJADOR**

**ADMINISTRADOR**

\_\_\_\_\_

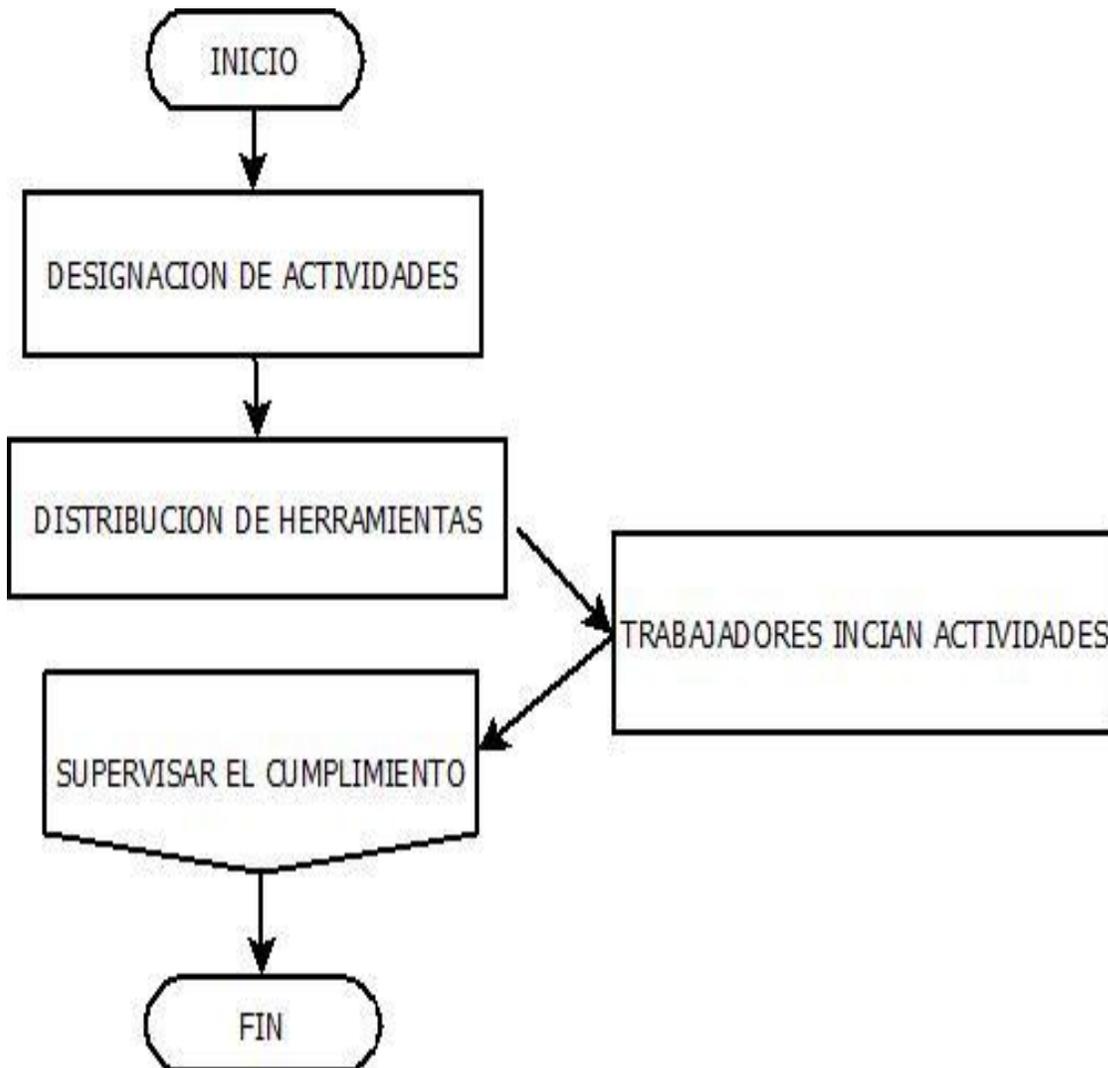
\_\_\_\_\_

	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE FUNCIONES AL PERSONAL</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

### OBJETIVO

Supervisar las funciones establecidas mediante revisiones de los procesos a seguir de las actividades asignadas

### FLUJOGRAMA



	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	<b>PROCESO:</b>	<b>CONTROL DE FUNCIONES AL PERSONAL</b>
	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>ADMINISTRADORES</b>

<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Los administradores proceden a revisar las necesidades de la hacienda conforme a mantenimiento, producción, riegos, insumos, etc.	<b>ADMINISTRADORES</b>
Designa las actividades a los trabajadores de manera rotativa y proporcional.	
Se facilita las herramientas, uniformes y suministros necesarios para iniciar las actividades	
Los trabajadores comienzan sus labores por el horario acordado.	
Se supervisa las actividades asignadas por medio de cumplimiento de horario, logro de metas por tarea fijada, analizando parámetros de corrección como observaciones.	

## CONTROL DE FUNCIONES ASIGNADAS

<b>S1</b>			
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>			
<b>SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES ASIGNADAS</b>			
FECHA		HORA	
NOMBRE DEL TRABAJADOR:			
N°	ACTIVIDAD SUPERVISADA	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
<b>CUADRO DE PONDERACIÓN</b>			
1	EXCELENTE		
2	SATISFACTORIO		
3	POCO SATISFACTORIO	SANCIÓN	
4	INEFICIENTE	SANCIÓN	

\_\_\_\_\_

TRABAJADOR

\_\_\_\_\_

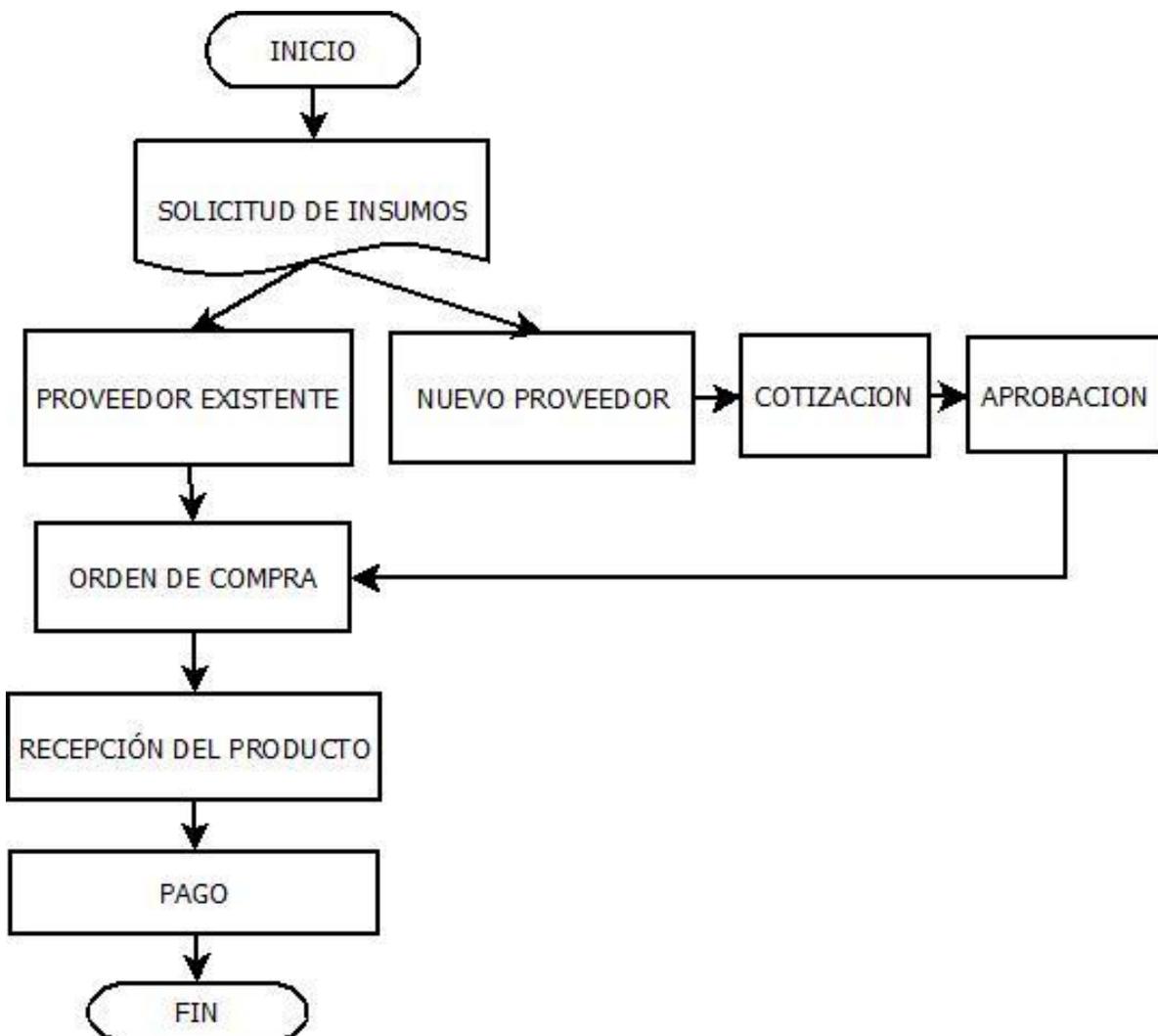
SUPERVISADO POR:

	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>COMPRA DE INSUMOS AGRICOLAS</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

## OBJETIVO

Establecer la secuencia de las gestiones a seguir para la adquisición de insumos agrícolas que serán utilizados en los cultivos para mejorar la calidad del producto final.

## FLUJOGRAMA



	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>COMPRA DE INSUMOS AGRICOLAS</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

DESCRIPCION	RESPONSABLE
Los administradores comprueban la existencia de insumos, y proceden hacer una solicitud de insumos que se necesitan en los procesos	ADMINISTRADORES
Se procede a contactar al proveedor para solicitar lo necesitado.  *Nuevo proveedor, se procede hacer una cotización y si aprueba si conviene al giro del negocio	
Se receipta el producto y se lo almacena en la bodega de insumos, esperando ser distribuido a los cultivos cuando sea necesario.	
Se procede a cancelar facturas de los proveedores en efectivo y se efectúa ha contado.	

**COMPRA DE INSUMOS AGRICOLAS**

<b>C1</b>		
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>		
<b>SOLICITUD DE COMPRA N° _____</b>		
<b>FECHA</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>UTILIZARSE EN CULTIVOS</b>

**ELABORADO POR**

**AUTORIZADO POR:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**COMPRA DE INSUMOS AGRICOLAS**

<b>C2</b>				
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>				
<b>INGRESO A BODEGA N°</b>			<b>COTIZACION N°</b>	
<b>PROVEEDOR</b>				
<b>FECHA</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
			<b>SUBTOTAL</b>	
			<b>IVA 12%</b>	
			<b>IVA 0%</b>	
			<b>TOTAL</b>	

**ELABORADO POR**

**AUTORIZADO POR:**

---



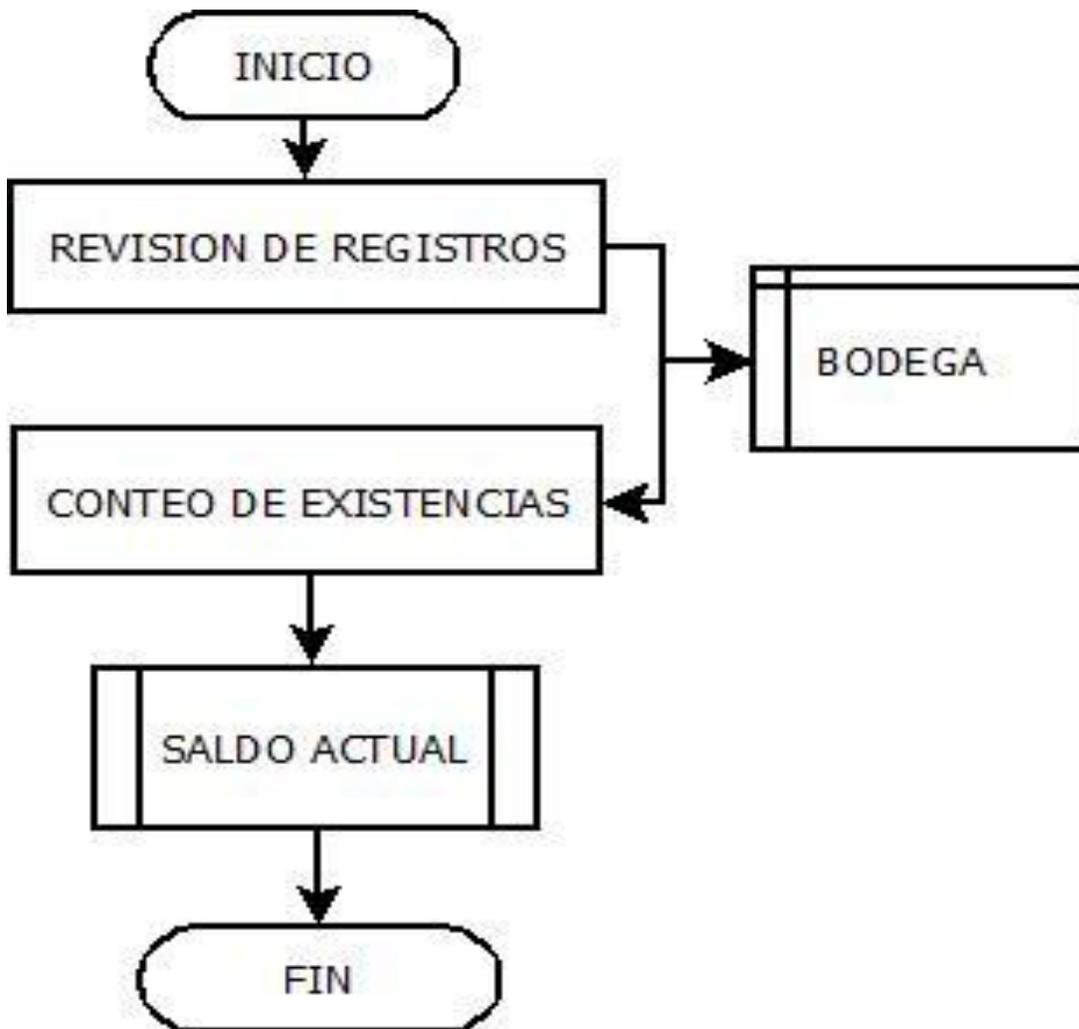
---

	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE EXISTENCIAS</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

**OBJETIVO**

Puntualizar las actividades que brindan un buen control de las existencias del inventario que posee la Hacienda Alemania.

**FLUJOGRAMA**



	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	<b>PROCESO:</b>	<b>CONTROL DE EXISTENCIAS</b>
	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>ADMINISTRADORES</b>

<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Se procede a la revisión de los registros actuales del inventario en las bodegas de la Hacienda Alemania, tanto de insumos y herramientas como también de la bodega de almacenaje para la venta	<b>ADMINISTRADORES</b>
Se procede a contar físicamente los productos listos para la venta, y los inventarios almacenados para la producción	
Se constata los saldos actuales con los físicos y se marcan las diferencias de los productos	
Se define el saldo actual y se procede a tomar medidas de anti negligentes o contrarrestar las diferencias comparando lo utilizado o consumido es aceptable a la producción que se mantuvo.	



**CONTROL DE EXISTENCIAS**

<b>12</b>										
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>										
<b>INVENTARIO DE INSUMOS</b>										
<b>FECHA</b>	<b>DETALLE</b>	<b>ENTRADAS</b>			<b>SALIDAS</b>			<b>EXISTENCIA</b>		
		<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>



**CONTROL DE EXISTENCIAS**

<b>I4</b>				
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>				
<b>REQUISICIÓN DE INSUMOS</b>				N° _____
BODEGA				
FECHA				
CANTIDAD	DESCRIPCION DE PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
			TOTAL	
<b>RECIBIDO POR</b>		<b>AUTORIZADO POR</b>		

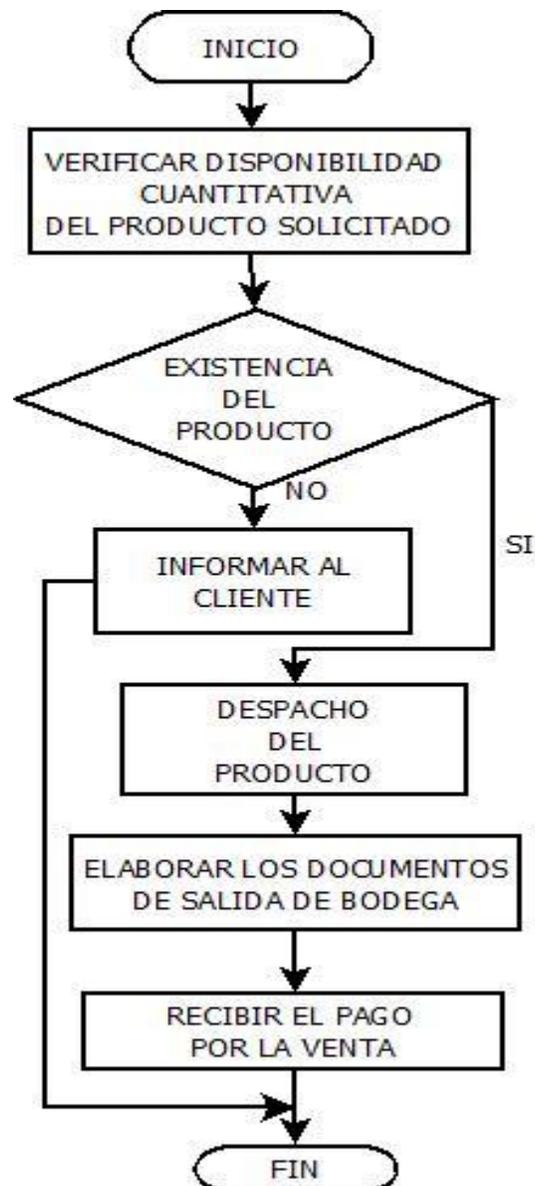


	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE VENTA DEL PRODUCTO</b>
	RESPONSABLE:	<b>ADMINISTRADORES</b>

## OBJETVIO

Indicar el procedimiento de venta que se realiza, facilitando la dinámica estratégica que presenta la Hacienda Alemania.

## FLUJOGRAMA



	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	<b>PROCESO:</b>	<b>CONTROL DE VENTA DEL PRODUCTO</b>
	<b>RESPONSABLE:</b>	<b>ADMINISTRADORES</b>

<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Se procede a verificar la disponibilidad del producto luego de la petición del cliente	<b>ADMINISTRADORES</b>
Se despacha lo requerido por el cliente, almacenándolo en la bodega y elaborando los documentos necesarios como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida de bodega</li> <li>• Nota de venta o factura impuesta por la Hacienda Alemania</li> </ul>	
Se procede al despacho, por medio de la verificación de las cantidades vendidas al cliente	
Se recibe el pago por la venta del producto, y la constatación del cliente por escrito que recibió lo que solicito.	

## CONTROL DE VENTA DEL PRODUCTO

<b>V1</b>	
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
<b>DATOS DE CLIENTES</b>	
NOMBRE DEL CLIENTE	
TIPO DE IDENTIFICACION	
N° DE IDENTIFICACION	
CONTACTO	
TELEFONOS	
CIUDAD	
DIRECCION	
E-MAILS	

**CONTROL DE VENTA DEL PRODUCTO**

<b>V2</b>				
<b>HACIENDA ALEMANIA</b>				
<b>REGISTROS DE VENTA</b>				
FECHA				
CLIENTE				
VENTA POR CONCEPTO DE:				
CLIENTE	Nº FACT / NOTA DE VENTA	VALOR TOTAL	ABONO	VALOR PAGADO
			TOTAL	
CLIENTE			RESPONSABLE	

	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE REGISTROS CONTABLES</b>
	RESPONSABLE:	<b>CONTADOR / A</b>

## OBJETIVOS

Realizar el control contable respectivo de las actividades que giran en torno al negocio de la Hacienda Alemania, permitiendo ordenar los movimientos que realiza y facilitando a la toma de decisiones.

## FLUJOGRAMA



	<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
	PROCESO:	<b>CONTROL DE REGISTROS CONTABLES</b>
	RESPONSABLE:	<b>CONTADOR / A</b>

Los administradores o propietarios deberán contratar por servicios prestados, un contador encargado de llevar la contabilidad de forma semanal, quincenal o mensual, dependiendo previo acuerdo y preparar los estados financieros pertinentes

<b>DESCRIPCION</b>	<b>RESPONSABLE</b>
El contador procede a revisar las actividades que se han realizado en la Hacienda	<b>CONTADOR</b>
Procede a registrar los asientos contables en archivo de Excel	
El contador realiza los estados financieros correspondientes	
Debe presentar a los propietarios los asientos contables, los estados financieros para la toma de decisiones	

## CONTROL DE REGISTROS CONTABLES

<b>HACIENDA ALEMANIA</b>	
<b>PLAN DE CUENTAS</b>	
1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.1	CAJA-BANCO
1.1.2	CUENTAS POR COBRAR
1.1.3	INVENTARIO
1.1.3.1	PLANTACIONES DE MANGO
1.1.3.1.1	Crecimiento (BDC)
1.1.3.1.2	Abono Crecimiento
1.1.3.1.3	Potasio
1.1.3.2	PLANTACIONES DE MELON
1.1.3.2.1	Calcio Total
1.1.3.2.2	Boro
1.1.3.3	PLANTACIONES DE GUABAS
1.1.3.3.1	Abono Orgánico
1.1.3.4	PLANTACIONES DE SANDIA
1.1.3.4.1	Verdusex
1.1.3.4.2	Triple Cobre de Acido
1.1.3.4.3	Cobre de Magnesio
1.1.3.4.4	Boro Dulce
1.1.3.4.5	Muriato Potasio
1.1.3.5	PLANTACIONES DE TECA
1.1.3.5.1	Abono Orgánico
1.1.4	ARRIENDOS PREPAGADOS
1.2	ACTIVOS FIJOS
1.2.1	TERRENO
1.2.2	EDIFICIO
1.2.2.1	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE EDIFICIOS
1.2.3	MAQUINARIA
1.2.3.1	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE MAQUINARIAS
1.2.4	VEHÍCULOS
1.2.4.1	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS

2	PASIVOS
2.1	PASIVOS A CORTO PLAZO
2.1.1	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES
2.1.2	CUENTAS POR PAGAR BANCOS
2.1.3	OBLIGACIONES IEES
2.1.4	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES
2.1.5	IMPUESTO A LA RENTA
3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL SOCIAL
3.2	RESERVA LEGAL
3.3	UTILIDAD DEL EJERCICIO
4	INGRESOS
4.1	VENTAS
4.1.1	VENTAS AGRICOLAS
4.1.1.1	VENTAS DE MANGO
4.1.1.1.1	Ventas de Mango Tommy Atkins
4.1.1.1.2	Ventas de Mango de Chupar
4.1.1.2	VENTAS DE MELON
4.1.1.3	VENTAS DE GUABAS
4.1.1.4	VENTAS DE SANDIA
4.1.1.5	VENTAS DE TECA
4.1.2	VENTAS GANADERAS
4.1.2.1	VENTA DE GANADO VACUNO
4.1.3	OTROS INGRESOS
4.1.3.1	INTERESES GANADOS
4.1.3.2	ARRENDAMIENTOS COBRADOS
5	EGRESOS
5.1	COSTO DE VENTA
5.1.1	COSTO DE VENTA AGRICOLAS
5.1.1.1	COSTO DE VENTA DE MANGO
5.1.1.1.1	Costo de Venta de Mango Tommy Atkins
5.1.1.1.2	Costo de Venta de Mango de Chupar
5.1.1.2	COSTO DE VENTA DE MELON
5.1.1.3	COSTO DE VENTA DE GUABAS
5.1.1.4	COSTO DE VENTA DE SANDIA
5.1.1.5	COSTO DE VENTA DE TECA
5.1.2	COSTO DE VENTA GANADERA

5.1.2.1	COSTO DE VENTA DE GANADO VACUNO
5.2	GASTOS OPERACIONALES
5.2.1	GASTOS DE ADMINISTRACION
5.2.1.1	SUELDOS Y JORNALES
5.2.1.2	SERVICIOS BASICOS
5.2.1.3	COMBUSTIBLE
5.2.1.4	DEPRECIACION DE ACTIVOS
5.2.2	GASTOS DE ASESORAMIENTO
5.2.2.1	HONORARIOS PROFESIONALES ASESOR AGRARIO
5.2.2.2	HONORARIOS PROFESIONALES CONTADOR
5.2.3	GASTOS FINANCIEROS
5.2.3.1	GASTOS BANCARIOS
5.2.3.2	COMISIONES PAGADAS BANCOS
5.2.3.3	INTERESES PAGADOS A BANCOS
5.2.4	OTROS EGRESOS

## **5.6 EFECTIVIDAD DE LA PRPOPUESTA**

La presente propuesta plantea modelos o mecanismo de control interno que intentan rellenar estándares administrativos faltantes en la Hacienda Alemania, con la finalidad de mejorar los procesos gerenciales y dar mayor atención a los riesgos que surgen en el giro del negocio, beneficiando lineamientos de liderazgo y confianza entre empleadores y colaboradores.

### **5.6.1 BENEFICIOS PROYECTADOS DE LA PRODUCCIÓN**

La implementación de Normas Administrativas, Manuales de Procedimientos y Funciones en las operaciones y autoridad de la Hacienda Alemania, beneficiaria de manera cualitativa y cuantitativa a sus operaciones, aumentando los rendimientos de producción en base al correcto consumo de los insumos y el aprovechamiento de la tierra por medio de la utilización de herramientas pertenecientes a la Hacienda Alemania, que son parte de su inventario y que por medio de controles y supervisiones constantes favorecerán al dinamismo de las operaciones.

La efectividad y credibilidad del Manual de Funciones de las operaciones y obligaciones del personal que labora en la Hacienda Alemania permitirá aumentar la eficiencia y efectividad de los procedimientos a medida que los manuales sean ejecutados con exactitud, puesto que dichas herramientas proporcionaran criterios para informar, reportar, analizar y generar recomendaciones para la gerencia que lucrativamente brindara apoyo a la óptima toma de decisiones.

Todos los procedimientos aportados en la presente propuesta investigativa fueron analizados por las principales problemáticas que aquejan a la Hacienda Alemania, permitiendo cambios en caso de la expansión y magnitud del negocio. Los procedimientos implantados tienen como propósito contribuir a la administración con mayor eficiencia produciendo un aumento de productividad y beneficio para los administradores y trabajadores de la Hacienda Alemania.

Por medio de la creación e implementación de Normas Administrativas, Manuales de Procedimientos y Funciones para la Hacienda Alemania se podrá mejorar la certidumbre que presentan los procesos existentes, puesto que las mejoras propuestas plantean cambios en procedimientos tales como:

- **Pago a Trabajadores.** Que permitirá mejorar los controles de desembolso por remuneraciones salariales al personal, proporcionando formatos que alimentan la información histórica de los pagos realizados.
- **Supervisión al Personal.** Establece que toda actividad que se realiza en la Hacienda Alemania debe ser controlada y supervisada por cualquier miembro administrativo o personal designado, en el cual se plantea formatos que permitirán reconocer y multar el desarrollo de las labores realizadas.
- **Compra de Insumos Agrícolas.** Permite el correcto uso y proporción de los insumos a comprar, y a distribuir en cada sembrío y parcela dentro de la

Hacienda Alemania por medio de formatos que especifican al responsable de cada labor y la utilización de los insumos a requerir y a la unidad de producción solicitante , es decir, los diferentes productos que produce la Hacienda Alemania.

- **Control de Existencias.** Establece formatos tales como Kardex que es un documento universal que contribuye al control de existencias, que no era frecuentemente usado en las actividades cotidianas de la Hacienda Alemania. Agrupando las existencias en las distintas bodegas cuando se encuentren listas para la venta, se propone formatos que ayudarán a controlar problemas presentes de los inventarios para vender.
- **Supervisión de Ventas Agrícolas.** Dado que no existía control en las existencias, tampoco existían estándares de control sobre los productos vendidos, este procedimiento permite el control sobre las ventas y el correcto despacho para el comprador o solicitante.
- **Registros Contables.** Es indispensable llevar controles contables dentro de cualquier organización, que le permitan conocer el estado actual de la situación financiera de la organización. En el presente trabajo no se realizaba contabilidad, por ende se ejecuta un plan de cuentas en base al giro del negocio que se deba realizar un profesional en el área contable, sea contratado posteriormente por los propietarios de la Hacienda Alemania.

### **5.6.2 PROYECCIONES DE MEJORAS CONTINUAS HACIENDA ALEMANIA**

Las mejoras continuas que se prevé alcanzar con el uso e implementación de Normas Administrativas, Manuales de Procedimientos y Funciones en las operaciones de la Hacienda Alemania, beneficiará de manera decisiva, produciendo cambios en aplicaciones autoritarias y en principios de administración, estimulando a la correcta segregación de funciones y optimo uso de los materiales directos e indirectos que sirven para la elaboración de los productos que produce la Hacienda Alemania.

Por medio de los objetivos planteados en la presente propuesta se procederá a alcanzarlos por medio de mejoras estratégicas que permitan la coordinación entre empleado y empleador, atendiendo y supervisando de manera adecuado su trabajo y el resultado esperado de las producciones

La implementación de la propuesta de proyecto de investigación permitirá buscar soluciones para el logro de todo objetivo planteado por parte de la administración de la Hacienda Alemania, y como también de lo expuesto en la presente propuesta. Identificará todas las áreas de riesgo para mitigar los problemas que aquejan a las operaciones y labores que se realizan para la producción e implementará soluciones factibles a complicaciones que interrumpan los procesos cotidianos.

El estado actual de la Hacienda Alemania es empresarialmente estable, y se atribuye al hecho que el negocio recibe utilidad en base a la tierra y producciones, pero se presentan grandes pérdidas que son reconocidas por los propietarios de la hacienda como necesarias e

irreparables, ya que se acusa al mal clima o diversos factores adversos que afectan producciones denominados riesgos inherentes. Por ello se detalla a continuación las probabilidades de mejora que respaldan la implementación de la presente propuesta

<b>CAUSALES</b>	<b>PROBLEMAS ACTUALES</b>	<b>MITIGACION DE LA PROPUESTA</b>	<b>COMENTARIOS ADICIONALES</b>
<b>PRODUCCIÓN AGRICOLA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión inexistente</li> <li>• Exagerado uso de insumos</li> <li>• Perdida de herramientas</li> <li>• Desgaste de equipos</li> <li>• Incumplimiento de labores</li> <li>• Inadecuada segregación de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión constante</li> <li>• Correcto uso de insumos</li> <li>• Control de inventarios</li> <li>• Cumplimiento de labores y horarios establecidos</li> <li>• Adecuada Segregación de funciones</li> </ul>	Se propone supervisión y control por parte de los propietarios o capataz encargado
<b>PRODUCCIÓN GANADERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión inexistente</li> <li>• Perdida de Materiales directos</li> <li>• Mala alimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión constante</li> <li>• Correcto uso y control de materiales directos</li> <li>• Correcta alimentación diaria</li> </ul>	Se sugiere que el capataz supervise todas las actividades
<b>VENTA DE PRODUCTOS AGRICOLAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escases de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de que productos están listos para la venta</li> </ul>	Los propietarios deberán supervisar las ventas
<b>ALMACENAJE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada clasificación del producto</li> <li>• Protección riesgos inherentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correcta clasificación de los productos agrícolas</li> <li>• Protección y prevención de animales y</li> </ul>	Se estima que el almacenaje deba realizarse con la autorización de los propietarios

		problemas climáticos	
<b>CAPACITACIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afiliación a grupos campesinos</li> <li>Afiliación a gremios agrícolas municipales</li> <li>Asesoría externa de expertos temas forestales y agrícolas</li> </ul>	Se debe afiliar a grupos estatales y municipales para aprovechar conocimientos y beneficios de instituciones agrícolas
<b>COMPRA DE INSUMOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compra exagerada de insumos</li> <li>Faltantes de insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuada requisición de insumos</li> <li>Controles periódicos de insumos</li> <li>Abastecimiento constante y control de insumos</li> </ul>	El capataz debe prever y abastecer la bodega de insumos dependiendo de la utilización de los mismos
<b>CONTROL DE INVENTARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se realizan periódicamente</li> <li>No existe encargado a realizar el conteo</li> <li>No existe una base de datos manual o digital de los inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conteo de inventarios</li> <li>Persona encargada del control de inventarios</li> <li>Respaldo en formularios manuales y digitales</li> </ul>	Se debe realizar conteos periódicos por parte de los propietarios o el capataz asignado
<b>SISTEMA CONTABLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de sistema contable</li> </ul>	Los propietarios deben añadir a su administración un sistema contable que sea dirigido por un contador contratado que

			lleve la contabilidad.
--	--	--	------------------------

### **5.6.3 COSTO – BENEFICIO DE LA PROPUESTA**

#### **5.6.3.1 GUIA DE IMPLEMENTACION DE LA PROPUESTA**

La etapa de implementación de la propuesta del presente trabajo investigativo se puede describir en un conjunto de acciones beneficiarias para las líneas administrativas y operaciones del giro del negocio de la Hacienda Alemania, que tiene como propósito principal, desarrollar la correcta segregación de funciones por medio de lineamientos altamente estructurados y ejecutados por el personal indicado.

Plantea modelos que facilitan las labores del quehacer diario en la Hacienda Alemania, no obstante, dicha implementación contará con lineamientos y aprobaciones concretas debidamente estudiadas y examinadas por parte del personal administrativo de la hacienda, por ejemplo:

- Presentación, revisión y aprobación de los Manuales de Funciones y Procedimientos y Normas Administrativas a los propietarios y dueños de la Hacienda Alemania.
- Capacitar al personal Administrativo y operacional sobre el contenido de los Manuales.
- Explicar las limitaciones, alcances, autoridad y desempeño de las labores que cumple el personal administrativo como operacional.

- Entregar copias respectivas a cada miembro que labore en la Hacienda.
- Poner en marcha las funciones a seguir descritas en los Manuales.

### **5.6.3.2 PRESUPUESTO Y ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA ANALISIS DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LA HACIENDA ALEMANIA UBICADA EN EL CANTÓN BALZAR DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN MÓDULO ALTERNATIVO**

Por medio del presupuesto del presente trabajo de investigación se detallarán todos los parámetros, tales como, todo tipo de gasto que fue incurrido en la elaboración, investigación y aplicación de la preparación de la propuesta, tomando en cuenta la disponibilidad y tiempo que se invirtió en indagar los riesgos presentes y más comunes que presenta como grandes falencias que declinan el trabajo administrativo en la Hacienda Alemania. Posteriormente el Flujo de Efectivo proyectado tomando datos proyectados y asemejados a los movimientos reales del negocio, para proceder con el análisis de rentabilidad y estipulando el tiempo de recuperación del capital invertido a través de un gráfico estadístico.

<b>PRESUPUESTO ANALISIS DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN DE RIESGOS DE LA HACIENDA ALEMANIA UBICADA EN EL CANTÓN BALZAR DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS Y PROPUESTA DE UN MÓDULO ALTERNATIVO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SUBPARTIDAS</b>	<b>PARTIDAS</b>
<b>COSTOS PERSONALES</b>		\$ 500,00
<b>Honorarios</b>	\$ 500,00	
<b>GASTOS DE FABRICACION</b>		\$ 40,00
<b>Impresión</b>	\$ 36,00	
<b>Empastado</b>	\$ 4,00	
<b>GASTOS VARIOS</b>		\$ 130,00

<b>Fotocopiado</b>	\$	30,00	
<b>Gasolina</b>	\$	50,00	
<b>Alimentación</b>	\$	50,00	
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 670,00</b>

#### 5.6.3.4 ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA

Los Estados Financieros en el presente trabajo investigativo son procedentes de las operaciones de la hacienda, cabe recalcar que los estándares contables del giro del negocio son básicos y no aplicables a NIIF.

<b>HACIENDA ALEMANIA</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>			
	CAJA-BANCO		\$ 11.950,00
	CAJA	\$ 500,00	
	CAJA CHICA	\$ 500,00	
	BANCO	\$ 11.450,00	
	BANCO PACIFICO	\$ 4.000,00	
	BANCO GUAYAQUIL	\$ 7.450,00	
	CUENTAS POR COBRAR		\$ 1.000,00
-	PROVISIONES DE CUENTAS POR COBRAR		\$ 10,00
	INVENTARIO		\$ 4.860,00
	INVENTARIO PLANTACIONES DE MANGO	\$ 1.460,00	
	Crecimiento (BDC)	\$ 430,00	
	Abono Crecimiento	\$ 650,00	
	Potasio	\$ 380,00	
	INVENTARIO PLANTACIONES DE MELON	\$ 430,00	
	Calcio Total	\$ 350,00	
	Boro	\$ 80,00	

	INVENTARIO PLANTACIONES DE GUABAS	\$ 750,00	
	Abono Orgánico	\$ 750,00	
	INVENTARIO PLANTACIONES DE SANDIA	\$ 1.470,00	
	Verdusex	\$ 340,00	
	Triple Cobre de Acido	\$ 410,00	
	Cobre de Magnesio	\$ 290,00	
	Boro Dulce	\$ 270,00	
	Mureato Potasio	\$ 160,00	
	INVENTARIO PLANTACIONES DE TECA	\$ 750,00	
	Abono Orgánico	\$ 750,00	
	ARRIENDOS PREPAGADOS	\$ 15.000,00	
	<b>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</b>	\$ 32.820,00	
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
	TERRENO	\$ 5.000,00	
	EDIFICIO	\$ 12.000,00	
	- DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIOS	\$ (600,00)	
	MAQUINARIA	\$ 15.500,00	
	- DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQUINARIAS	\$ (1.550,00)	
	VEHÍCULOS	\$ 13.000,00	
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE VEHÍCULOS	\$ (650,00)	
	<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 42.700,00	
	<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$ 75.520,00</b>	
	<b>PASIVOS</b>		
	<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	\$ 230,00	
	CUENTAS POR PAGAR BANCOS	\$ 10.000,00	
	OBLIGACIONES IEES	\$ 200,00	
	PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 2.478,00	
	IMPUESTO A LA RENTA	\$ 3.510,50	
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	\$ 16.418,50	
	<b>PATRIMONIO</b>		
	CAPITAL SOCIAL	\$ 48.570,00	

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 10.531,50
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 59.101,50
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 75.520,00</b>

<b>HACIENDA ALEMANIA</b>				
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>				
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>				
<b>INGRESOS</b>				
	VENTAS LOCALES		\$ 56.000,00	<i>INGRESOS TOTALES</i>
<b>COSTO DE VENTA</b>			\$ 8.140,00	
	INVENTARIO INICIAL	\$ 8.000,00		<i>COSTO VARIABLE</i>
+	COMPRAS DE INSUMOS	\$ 5.000,00		<i>COSTO VARIABLE</i>
=	INVENTARIO DISPONIBLE PARA PRODUCCIÓN	\$ 13.000,00		
-	INVENTARIO FINAL	\$ 4.860,00		<i>COSTO VARIABLE</i>
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 47.860,00	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			\$ 31.340,00	
	COMBUSTIBLE	\$ 700,00		<i>COSTO FIJO</i>
	ALIMENTACION	\$ 2.400,00		<i>COSTO FIJO</i>
	SERVICIOS BÁSICOS	\$ 550,00		<i>COSTO FIJO</i>
	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 30.000,00		<i>COSTO FIJO</i>
	SUMINISTRO Y MATERIALES	\$ 180,00		<i>COSTO FIJO</i>
	TELEFONIA CELULAR	\$ 300,00		<i>COSTO FIJO</i>
	DEPRECIACION DE ACTIVOS	\$ (2.800,00)		<i>COSTO FIJO</i>
	PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	\$ 10,00		<i>COSTO FIJO</i>
	<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>		\$ 16.520,00	
	15% PARTICIPACION A TRABAJADORES		\$ 2.478,00	
	<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>		\$ 14.042,00	
	25% IMPUESTO A LA RENTA		\$	

		3.510,50	
		\$	
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	10.531,50	
		\$	
	<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>17.860,00</b>	
		\$	
	<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>31.340,00</b>	

REGISTRO HISTORICO - PROGRECION LINEAL PROYECTADA					
	PERIODO 2009	PERIODO 2010	PERIODO 2011	PERIODO 2012	PERIODO 2013
INGRESOS	\$ 32.000,00	\$ 35.000,00	\$ 47.000,00	\$ 49.000,00	\$ 56.000,00
COSTOS FIJOS	\$ 15.250,00	\$ 18.980,00	\$ 24.600,00	\$ 27.500,00	\$ 31.340,00
COSTOS VARIABLES	\$ 15.150,00	\$ 15.840,00	\$ 16.020,00	\$ 16.430,00	\$ 17.860,00
	PROYECCION PERIODO 2014	PROYECCION PERIODO 2015	PROYECCION PERIODO 2016	PROYECCION PERIODO 2017	PROYECCION PERIODO 2018
INGRESOS	\$ 56.500,00	\$ 62.800,00	\$ 69.100,00	\$ 75.400,00	\$ 81.700,00
COSTOS FIJOS	\$ 34.025,00	\$ 38.732,00	\$ 43.439,00	\$ 48.146,00	\$ 52.853,00
COSTOS VARIABLES	\$ 16.865,00	\$ 17.267,00	\$ 17.669,00	\$ 18.071,00	\$ 18.473,00

Los datos proyectados fueron estimados en base a la progresión lineal proyectada que programa valores futuros para necesidad del presente trabajo investigativo.

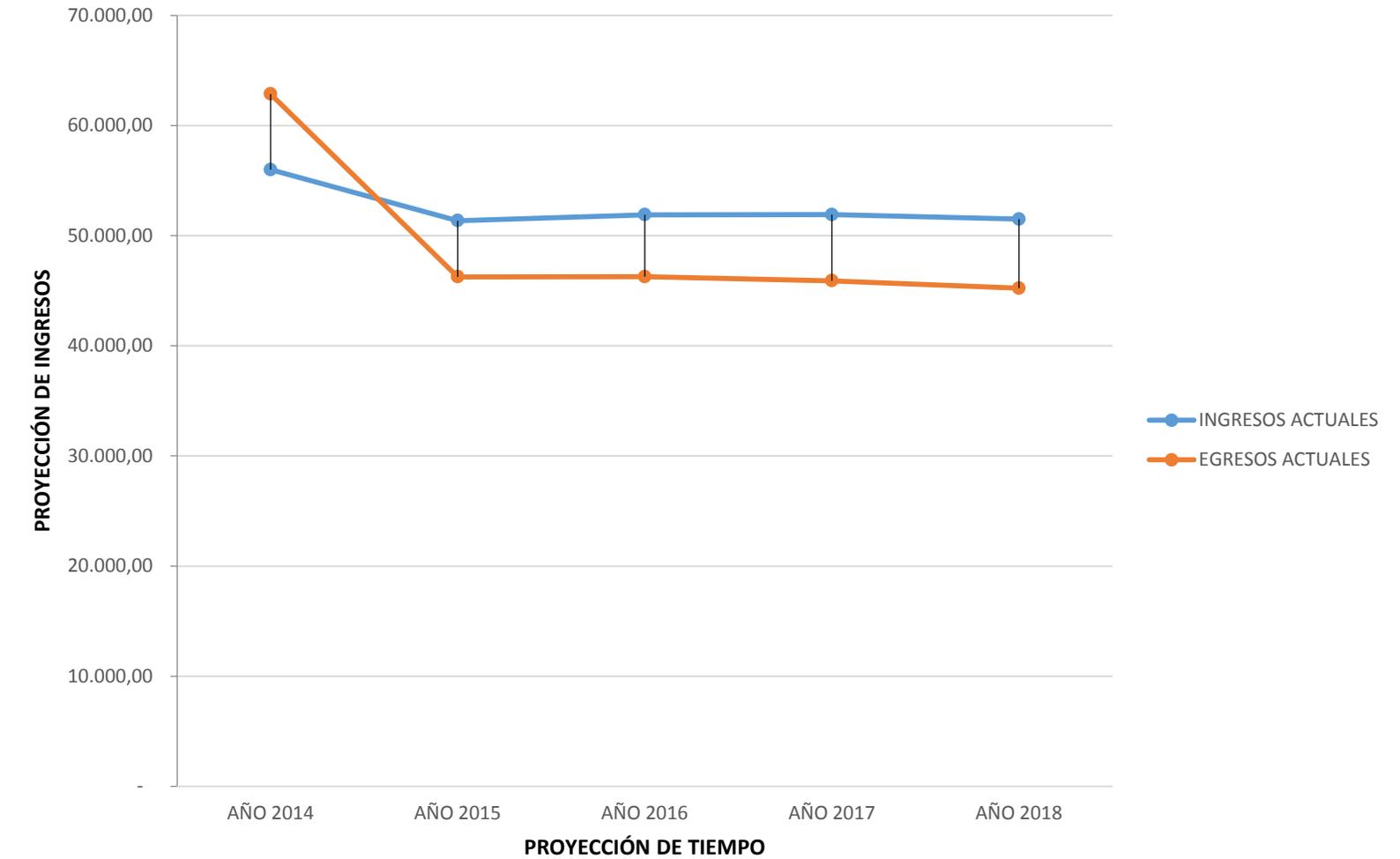
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSION HACIENDA ALEMANIA</b>						
<b>DESCRIPCION</b>	<b>AÑO 2013</b>	<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>
<b>INGRESOS TOTALES</b>	56.000,00	56.500,00	62.800,00	69.100,00	75.400,00	81.700,00
<b>COSTOS FIJOS</b>	31.340,00	34.025,00	38.732,00	43.439,00	48.146,00	52.853,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>	17.860,00	16.865,00	17.267,00	17.669,00	18.071,00	18.473,00
<b>COSTOS TOTALES</b>	49.200,00	50.890,00	55.999,00	61.108,00	66.217,00	71.326,00
<b>ADQUISICION ACTIVOS FIJOS</b>	13.000,00	-	-	-	-	
<b>ADQUISICION PROPUESTA</b>	670,00	-	-	-	-	
<b>SALDO FINAL</b>	\$ (6.870,00)	\$ 5.610,00	\$ 6.801,00	\$ 7.992,00	\$ 9.183,00	\$ 10.374,00

El presente Flujo de Efectivo es proyectado tomando datos predeterminados y asimilados a los movimientos reales del negocio, para proceder con el análisis de rentabilidad y estipulando el tiempo de recuperación del capital invertido a través de un gráfico estadístico.

Los valores asignados al Flujo de Caja Proyectado fueron tomados de la proyección lineal adicionando la compra de activos fijos y el costo de la presente propuesta de trabajo investigativo.

<b>ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA PROPUESTA</b>							
TASA	10%	Tasa estimada					
	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	TOTAL
INGRESOS	56.000,00	56.500,00	62.800,00	69.100,00	75.400,00	81.700,00	\$ 401.500,00
COSTOS	62.870,00	50.890,00	55.999,00	61.108,00	66.217,00	71.326,00	\$ 368.410,00
FLUJO DE EFECTIVO	(6.870,00)	5.610,00	6.801,00	7.992,00	9.183,00	10.374,00	\$ 33.090,00
TASA $(1+t)^n$	1,0000	0,9091	0,8264	0,7513	0,6830	0,6209	
INGRESOS ACTUALES	56.000,00	51.363,64	51.900,83	51.915,85	51.499,21	50.729,27	\$ 313.408,80
EGRESOS ACTUALES	62.870,00	46.263,64	46.280,17	45.911,34	45.227,10	44.287,83	\$ 290.840,08
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	22.568,72		La inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad requerida				
TASA INTERNO DE RETORNO (TIR)	93,3141%		La inversión producirá rentabilidad mayor al coste invertido				
COSTO / BENEFICIO	1,0776		El costo beneficio es < 1, demostrando según estándares financieros que los ingresos son mayores a los egresos				

**GRÁFICO COSTO BENEFICIO**



## CONCLUSIONES

- La ineficiente falta de controles por parte de los propietarios en las actividades del giro del negocio de la Hacienda Alemania ha ocasionado incorrectos resultados y pérdida de recursos y herramientas por malversación de actividades.
- La Hacienda Alemania al igual que toda industria o negocio debe mantener controles internos de forma continúa, puesto que la presente supervisión que se ha desarrollado por los años de funcionamiento, han incumplido con las metas y objetivos propuestos por los propietarios, teniendo como resultado errores humanos y operativos.
- Los administradores o propietarios deben hacer énfasis en realizar la correcta segregación de funciones entre su personal y ellos, puesto que un diseño de control interno organizacional parte de la determinación de objetivos y la correcta designación de funciones del personal que cuenta la Hacienda Alemania, que le permitirá mejorar sus sistemas de control y la optimización de tiempo y de recursos.
- Los trabajadores desconocen muchos temas conforme a sus funciones, aplicando el único hecho básico que cumplen, que es respeto a la autoridad desde el día que fueron contratados, pero los dueños no se enfocaron en guiarlos por pasos y

procedimientos que ayuden a gestionar sus funciones y la correcta designación de funciones.

- El correcto uso y funcionamiento del control interno depende de cada miembro del negocio, regido en este caso por los dueños de la Hacienda Alemania, que deben guiar el desempeño de cada trabajador de manera productiva, utilizando cada recurso que le permita mejorar como organización y como industria al mercado competitivo.

## RECOMENDACIONES

- La Hacienda Alemania como entidad, debe evaluar y supervisar las funciones, movimientos y cambios administrativos, periódicamente, con la finalidad de detectar riesgos significativos, falencias del recurso humano sobre las operaciones y analizar los resultados obtenidos a fin de mejorar en posteriores periodos.
- Los dueños del negocio deben incorporar y capacitar al personal agrario con métodos y estrategias de control, temas agrarios, optimización de recursos y tener charlas sobre las funciones asignadas, planear conjuntamente las tareas semanales mitigando los riesgos que afectan a la Hacienda y tratando de resolver cualquier inconveniente laboral u operacional, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados y mejorar como negocio en la industria agraria.
- Los propietarios de la Hacienda Alemania, deben contar con manuales de procedimientos y funciones que les permitan desarrollar y plasmar por escrito las tareas, responsabilidades, limitaciones u obligaciones que le son asignadas a cada persona dentro del horario establecido y cumpliendo a cabalidad toda actividad encomendada correspondiente a su cargo y a sus deberes.
- La Hacienda Alemania como organización agricultora debe asociarse a entidades gubernamentales, o gremios del sector agrícola, con la finalidad de mantenerse actualizado en temas legales, temas de ambiente y procesos de mejoramiento de

tierras, a fin de mantener y mejorar continuamente su estructura organizacional, para que fortalezca todo instrumento administrativo adoptado y pueda mejorar sus sistemas de control sobre la Hacienda.

- Los propietarios como figuras administrativas de la Hacienda Alemania, deberán incorporar a su plan de trabajo un capataz de operaciones, que cumpla con las funciones de ayudar, controlar, y supervisar al personal en las gestiones que realizan diariamente, a fin de rendir cuentas diarias o semanalmente a los propietarios y asista en las funciones del personal administrativo.
- Los propietarios deberán realizar inversiones para generar cambios con la finalidad de mejorar la calidad de sus operaciones, tales como la inversión de un apropiado sistema contable, de preferencia con fines y cuentas de producciones agrícolas para implementar e incorporar la apropiada temática contable en base al giro del negocio que presenta la Hacienda Alemania.

## BIBLIOGRAFIA

- Blanco Luna, Y. (2004). *Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral*. Colombia.
- Codificacion a la Ley de Desarrollo Agrario*. (2004). Ecuador.
- Constitucion Politica del Ecuador*. (2008). Ecuador.
- Consultor. (22 de Junio de 2013). Obtenido de <http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno*. Madrid.
- Estupiñan Gaitan, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Lima.
- Estupiñan Gaitan, R. (2006). *Control Interno y Fraudes con base en ciclos transaccionales*. Bogotá.
- Fonseca Luna, O. (2008). *Vademecúm Contralor Primera Edición*. Lima.
- Fonseca Luna, O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones Primera Edicion*. Lima.
- Galindo Cáceres, L. J. (1998). *Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicacion*.
- Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Analisis de Encuestas*. Madrid.
- Mantilla, S. (2005). *Auditoria 2005*. Bogotá.
- Mantilla, S. (2005). *Control Interno Informe COSO*. Bogotá.
- Moreno, A. P. (2004). *Fundamentos de Control Interno*. Argentina.
- Rodriguez Moguel, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. México.
- Santillana. (2003). *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. Mexico.
- Tendencias, M. (21 de Junio de 2013). Obtenido de <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>
- Whitaker, M. D. (1998). *Políticas Agrarias en el Ecuador*. Ecuador.

Limitaciones del Control Interno. Informe COSO. Recuperado el 21 de Junio del 2013  
<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

Que es Informe COSO. Recuperado el 22 de junio del 2013  
<http://blogconsultorasur.wordpress.com/2011/09/06/que-es-coso/>

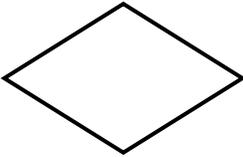
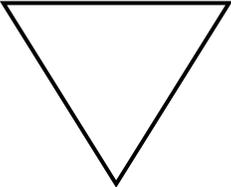
Normas Gerenciales de Control Interno. Recuperado el 30 de junio del 2013  
[www.mmrree.gob.ec/Ministerio/legal/normas\\_control\\_int.pdf](http://www.mmrree.gob.ec/Ministerio/legal/normas_control_int.pdf)

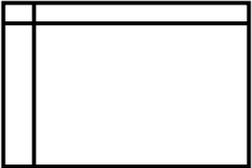
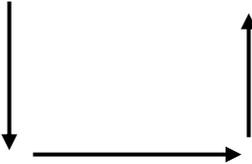
## ANEXOS

### PROCEDIMIENTO DE FLUJOGRAMAS

Los símbolos utilizados en los procedimientos representados por diagramas de flujos tienen la finalidad de simbolizar los pasos a seguir por medio de procesos que presenta la Hacienda Alemania.

Para personalizar actividades que conforman el manual por medio de gráficos se utilizará la siguiente simbología.

<b>SÍMBOLO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	INICIO O FIN	Representa la iniciación o terminación del procedimiento
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	Se describe la función a ejecutar
	DECISIÓN	Operación sujeta a alternativas que se presenta al empezar el procedimiento
	ARCHIVO	Representa funciones de información de archivo bajo supervisión de la Administración

	<p>DOCUMENTO</p>	<p>Se utiliza para indicar pedidos, comprobantes, correspondencia, etc.</p>
	<p>DEPARTAMENTO</p>	<p>Indica el departamento o área de funciones</p>
	<p>REVISIÓN DE DATOS</p>	<p>Indica la revisión y constatación de datos</p>
	<p>LINEAS DE FLUJO</p>	<p>Indican conexiones en los procesos</p>

## ANALISIS Y EVALUACION DEL RIESGO

Matriz de Análisis y Evaluación de Riesgos de la Hacienda Alemania.

El presente instructivo tiene como propósito ilustrar y estudiar los riesgos que presenta la Hacienda por medio de la probabilidad de ocurrencia del riesgo existente y la magnitud del impacto que afectan los procesos.

### PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

- Alta Ocurrencia. Sucede en la mayoría de circunstancias.
- (M) Moderada Ocurrencia. Acontece en algún momento.
- Baja Ocurrencia. Se genera en escasas circunstancias.

### MAGNITUD DEL IMPACTO

- (B) Baja Magnitud del Impacto. Leve pérdida económica.
- (M) Moderada Magnitud del impacto. Requiere atención y aplicar controles.
- (A) Alta Magnitud del Impacto. Solicita procedimientos de manera inmediata.

### NIVEL DE RIESGO

**TOLERABLE:** Procedimientos rutinarios no afectan significativamente los resultados financieros.

**MEDIO:** Se necesita asistir medidas las medidas de control existentes, para evitar fallos a futuro.

**SIGNIFICATIVO:** Se obliga a tomar acciones para contrarrestar la afectación del riesgo.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	A				(A - A) SIGNIFICATIVO (M - M) MEDIO (B - B) TOLERABLE
	M				
	B				
		B	M	A	
		MAGNITUD DE IMPACTO			

## **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA HACIENDA ALEMANIA**

### **Encuesta Propietarios**

Encuesta dirigida a propietarios de la Hacienda Alemania.

El presente instructivo informativo tiene el propósito de obtener información relevante a criterios administrativos con la finalidad de determinar riesgos presentes en los procesos administrativos de la Hacienda Alemania.

### **INSTRUCTIVO**

Sírvase llenar el cuestionario indicando con una (X) los casilleros a su elección.

Los criterios de valoración corresponderán a preguntas de Si, No, N/A. cada una con la facultad de resaltar algo necesario por parte de los encuestados en el casillero

Observaciones de cada pregunta.

Los criterios de valoración de las últimas preguntas son de selección múltiple, escoger más de una respuesta de ser necesario.

### **INFORMACION GENERAL**

#### **Situación Laboral dentro de la Hacienda Alemania.**

Administrador \_\_\_\_\_

Jornalero \_\_\_\_\_

#### **Sexo.**

Masculino. \_\_\_\_\_

Femenino. \_\_\_\_\_

#### **Edad.**

Entre 20 – 30 años \_\_\_\_\_

Entre 31 – 40 años \_\_\_\_\_

Entre 41 – 50 años \_\_\_\_\_

Entre 51 – 60 años \_\_\_\_\_

Entre 61 – 70 años \_\_\_\_\_

## INFORMACION ESPECÍFICA

No.	CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La Hacienda cuenta líneas de autoridad y nivel jerárquico?				
2	¿Las decisiones de las actividades de la Hacienda dependen de los Administradores?				
3	¿La Hacienda cuenta con estrategias de control interno?				
4	¿Existe un plan de control interno y verificación de procedimientos en la Hacienda?				
5	¿La evaluación de procesos se realiza de manera periódica y continua?				
6	¿Existen manuales escritos de las funciones y procedimientos administrativos?				
7	¿La administración capacita a sus jornaleros en procesos operativos?				
8	¿Los administradores incentivan a sus jornaleros por objetivos y metas cumplidas?				
9	¿Existe una correcta segregación de funciones en la Hacienda?				
10	¿Toda actividad en la Hacienda es supervisada por alguna persona?				
11	¿Los propietarios participan en el desarrollo de las actividades para mejorar el sistema de control interno?				
12	¿La propietarios conocen los riesgos que asechan a la Hacienda?				
13	¿Existen métodos o procedimientos para mitigar los riesgos				
14	¿Existen planes de contingencia en la Hacienda?				
15	¿Existen metas a alcanzar en la Hacienda por parte de los propietarios?				

16	¿Se han definido límites, alcances, misión y visión del giro del negocio de la Hacienda?				
17	¿Existe una correcta comunicación entre los propietarios para el logro de objetivos en la Hacienda?				

18. Según su criterio, ¿Por medio de que parámetro se podría mejorar las funciones de control de las actividades en la Hacienda Alemania?

ALTERNATIVAS	SOLUCION
Supervisión de cultivos	
Control periódico al Personal	
Capacitaciones	
Motivaciones Salariales al Personal	

19. El personal contratado, ¿Cumple con las actividades estipuladas en el horario establecido?

ALTERNATIVAS	SOLUCION
Siempre	
A veces	
Pocas veces	
Casi nunca	
Nunca	

20. ¿Considera usted necesario la implementación de un módulo alterno de control interno a través de la mitigación de riesgos en la Hacienda Alemania?

ALTERNATIVAS	SOLUCION
Si	
Tal vez	
No por el momento	
No	

## **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA HACIENDA ALEMANIA**

### **Encuesta Propietarios**

Encuesta dirigida a trabajadores de la Hacienda Alemania.

El presente instructivo informativo tiene el propósito de obtener información relevante a criterios operacionales por parte de los trabajadores con la finalidad de determinar riesgos presentes en los procesos administrativos de la Hacienda Alemania.

### **INSTRUCTIVO**

Sírvase llenar el cuestionario indicando con una (X) los casilleros a su elección.

Los criterios de valoración corresponderán a preguntas de Si, No, N/A. cada una con la facultad de resaltar algo necesario por parte de los encuestados en el casillero Observaciones de cada pregunta.

Los criterios de valoración de las últimas preguntas son de selección múltiple, escoger más de una respuesta de ser necesario.

### **INFORMACION GENERAL**

#### **Situación Laboral dentro de la Hacienda Alemania.**

Administrador \_\_\_\_\_

Jornalero \_\_\_\_\_

#### **Sexo.**

Masculino. \_\_\_\_\_

Femenino. \_\_\_\_\_

#### **Edad.**

Entre 18 – 30 años \_\_\_\_\_

Entre 31 – 40 años \_\_\_\_\_

Entre 41 – 50 años \_\_\_\_\_

Entre 51 – 60 años \_\_\_\_\_

Entre 61 – 70 años \_\_\_\_\_

## INFORMACION ESPECÍFICA

N°	CRITERIOS A EVALUAR	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Es de su conocimiento las funciones que debe realizar diariamente?				
2	¿Tiene un horario establecido para su jornada de trabajo?				
3	¿Tiene una remuneración fija por las labores que presta a la Hacienda Alemania?				
4	¿Considera importante mantener un control y supervisión por parte de la administración de la Hacienda sobre las actividades que usted realiza?				
5	¿La Hacienda Alemania cuenta con las herramientas necesarias para que usted realice sus labores?				
6	¿Usted recibe capacitaciones sobre procesos agrarios por parte de la Administración de la Hacienda Alemania?				
7	¿Usted posee un manual de sus obligaciones a ejecutar dentro la Hacienda Alemania?				
8	¿Usted realiza funciones que le son encomendadas pero que no forman parte de sus deberes?				
9	¿La administración de la Hacienda Alemania evalúa su desempeño laboral?				
10	¿Recibe alguna bonificación fuera de su sueldo?				
11	¿Conoce las políticas internas de la Hacienda Alemania?				
12	¿Posee una buena comunicación con los propietarios de la Hacienda Alemania?				
13	¿Se presta atención oportuna a los problemas que aquejan a la Hacienda Alemania?				
14	¿Existe un alto grado de moralidad y respeto entre los jornaleros y por parte de la administración?				

15. Indique el nivel de instrucción educativa que posee

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>CARACTERES</b>
Primaria	
Secundaria	
Universitaria	
Ninguna	

16. Convidaría usted necesario recibir capacitaciones sobre procedimientos agrarios por parte de expertos en la materia

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
SI	
NO	
EN OTRO MOMENTO	

17. Según su criterio, ¿Considera importante mantener un control interno en todas las actividades agrarias de la Hacienda Alemania?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>
SI	
NO	
EN OTRO MOMENTO	

# **ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS DE LA HACIENDA ALEMANIA**

## **Entrevista Propietario 1**

### **1. ¿Qué actividades relacionadas a su cargo realiza en la Hacienda?**

La principal actividad es de controlar y mantener una vigilancia de los sembríos, parcelas y lotes, suministrando fertilizantes, abonos e insecticidas y todos los insumos necesarios para los frutos que sembramos.

También controlo a los jornaleros que cumplan con su trabajo indicándoles que sectores tienen que realizar desmontes, fumigaciones y donde guardar la fruta hasta su venta.

### **2. ¿La Hacienda cuenta con registro de sus existencias de los frutos que cultiva?**

No, trabajamos por medio de registros escritos y conteo de fruta ya para la venta, puesto que tenemos el pedido del proveedor y procedemos a sacar la fruta de las matas para venderla.

### **3. ¿Desde su punto de vista como propietario, existe una adecuada segregación de funciones en su Hacienda?**

Considero que si hay segregación de funciones para cada jornalero, pero al ser un negocio familiar no se ha estructurado operaciones designadas para uno, ya que realizan todos los empleados las mismas actividades cuando desde un principio se los contrato para que trabajen en lo mismo pero varíen ciertas actividades.

### **4. ¿Existen procedimientos a seguir, políticas y normas que reglamenten las actividades de su Hacienda?**

No, tenemos establecidas normas, ni manuales de procedimientos para ningún funcionario en la Hacienda pero si las establecemos de forma verbal indicándoles que actividades tienen que realizar.

### **5. ¿Considera usted importante implementar un Manual de Normas y Funciones en la Hacienda?**

Si, considero que sería importante, pero las normas verbales que hemos mantenido a lo largo del giro del negocio nos han rendido frutos, no obstante creo que no sería perjudicial establecer una segregación de funciones adecuada.

**6. ¿Cómo califica el proceso administrativo que se realiza en su Hacienda?**

Tenemos un proceso administrativo que no nos ha perjudicado a lo largo de los años, pero estamos conscientes que existen falencias que deben ser corregidas.

**7. ¿La Hacienda está afiliada a entidades que brinden capacitaciones al personal administrativo y jornalero?**

No, estamos afiliados a ninguna entidad pública ni privada que asista al agricultor, pero tratamos de mantenernos asesorados por Ingenieros Agropecuarios que evalúen la tierra y las cosechas por lo menos una vez al año.

**8. ¿Consideraría adecuado implementar un diseño de control interno para la Hacienda?**

Si, como propietario me es claro entender que no tenemos un buen sistema de control interno, puesto que se ha manejado como negocio pequeño, pero el negocio crece y por ende también los controles a seguir.

**Entrevista Propietario 2**

**1. ¿Qué actividades relacionadas a su cargo realiza en la Hacienda?**

Me encargo de controlar el personal, las ventas que se realizan y las compras de insumos que necesitan los productos.

**2. ¿La Hacienda cuenta con registro de sus existencias de los frutos que cultiva?**

No, siempre llevamos el control de las existencias por medio de hojas de papel, pero nunca nos hemos visto en la necesidad de controlar nuestro inventario.

**3. ¿Desde su punto de vista como propietario, existe una adecuada segregación de funciones en su Hacienda?**

No, porque el personal que tenemos realiza múltiples actividades dependiendo de nuestras exigencias laborales, y de las diversas tareas que la Hacienda exija.

**4. ¿Existen procedimientos a seguir, políticas y normas que reglamenten las actividades de su Hacienda?**

No, todas las políticas se han expuesto de forma verbal y por costumbre de los jornaleros se han venido realizando las mismas actividades a lo largo de los años.

**5. ¿Considera usted importante implementar un Manual de Normas y Funciones en la Hacienda?**

Claro que sí, sería muy importante establecer actividades por medio de un manual de funciones y sería un gran paso para tecnificar y crecer como negocio.

**6. ¿Cómo califica el proceso administrativo que se realiza en su Hacienda?**

Desde mi punto de vista ha sido satisfactorio pero no excelente, puesto que existen numerosos riesgos que nos afectan.

**7. ¿La Hacienda está afiliada a entidades que brinden capacitaciones al personal administrativo y jornalero?**

No, solo contamos con trabajadores externos que se contrata una vez por año para que evalúen nuestras tierras y la calidad de nuestros productos.

**8. ¿Consideraría adecuado implementar un diseño de control interno para la Hacienda?**

Si, sería muy oportuno contar regulaciones internas que nos ayuden a mejorar como parte administrativa que figuramos en la Hacienda.