



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Instituto de Ciencias Matemáticas

Ingeniería en Auditoría y Control de Gestión

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CONTINUIDAD DEL
NEGOCIO PARA EL ÁREA FINANCIERA-TRIBUTARIA A UNA
EMPRESA INDUSTRIAL DEDICADA A LA PRODUCCIÓN
COMERCIALIZACIÓN Y EXPORTACIÓN DE MADERA DE BALSA
PARA EL AÑO 2008 EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

TESIS DE GRADO

SEMINARIOS DE GRADUACIÓN:
BUSINESS CONTINUING PLANNING

Previo a la obtención del título de:

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN-
CALIDAD DE PROCESOS

Presentado por:

Tacury Calderón Karla Gabriela
Vivar Naula Sara Azucena

Guayaquil – Ecuador
2008

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por llenarme de bendiciones, darme vida, salud y una hermosa familia, a mis padres por haber depositado su confianza en mí, por ser mi inspiración cada día y estar junto a mi siempre, a mi amiga y compañera Sarita Vivar, por su gran apoyo y dedicación a este trabajo, y a nuestro profesor por habernos guiado durante el desarrollo de la tesis y haber sido nuestro tutor.

Karla Tacury Calderón

DEDICATORIA

Este trabajo realizado previo a la obtención del título de Ingeniera en Auditoría y Control de Gestión especializada en Calidad, se la dedico en primer lugar a Dios por estar siempre conmigo, por ser mi fortaleza y nunca dejarme caer, a mi querida familia por darme su amor y apoyo incondicional, a mis profesores por compartir sus sabios conocimientos, a mis amigos y compañeros por haber estudiado juntos y superar todos los obstáculos en nuestra carrera.

Karla Tacury Calderón

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por llenar mi vida de dichas y bendiciones, por acompañarme siempre en todo momento de dificultad y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y alcanzar otra meta más en mi carrera, a mi padres por darme la vida, por la formación llena de valores que me brindaron y por todo el amor, cariño y apoyo que me brindan, a mi hermana por el apoyo incondicional y la compañía que me brinda, y a nuestro tutor por la disposición y ayuda brindada.

Sara Vivar Naula

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado con todo mi amor y cariño a Dios por darme la oportunidad de vivir y de regalarme la familia maravillosa que tengo, a mis padres por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, a mi papi Lucho, que desde el cielo, sé que está orgulloso de mi, a mi hermana por ser mi principal ejemplo a seguir y por todos sus consejos para no dejarme vencer ante las adversidades, a Karlita Tacury por ser una excelente amiga y por haber confiado en mí, y a todas aquellas personas que han contribuido para lograr uno de los objetivos primordiales en mi vida.

Sara Vivar Naula

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Ing. René Reyes

DIRECTOR DE TESIS

MAE. MAS. Alice Naranjo

DELEGADO DE TESIS

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”.

(Reglamento de graduación de la ESPOL)

Karla Gabriela Tacury Calderón

Sara Azucena Vivar Naula

RESUMEN

Este trabajo corresponde a nuestra tesis de grado, contiene información obtenida de una empresa industrial dedicada a la producción, comercialización y exportación de madera de balsa; se ha tomado información sustancial que permitirá el desarrollo de este trabajo.

En el primer capítulo se proporciona la terminología utilizado en el presente trabajos, el cual abarca términos tributarios y del términos del tema en mención; el segundo capítulo corresponde a la descripción de la empresa, su misión, visión, objetivos, organigrama general, etc.

El tercer capítulo y el más extenso abarca el Plan de Continuidad del Negocio, como primer paso se va a realizar un Análisis de Impacto del Negocio, en el cual identificaremos los proceso principales de la compañía; por medio de una matriz se estimarán los impactos financieros y operativos que la compañía puede sufrir en el caso de que se materialice un desastre y se identificará el tiempo y punto objetivo de recuperación, los recursos IT y non- IT que se utilizarán dependiendo de la magnitud del desastre; como segundo paso se describirá el área financiera-tributaria, se realizará una evaluación de perfiles del personal del área; el siguiente paso consiste en

realizar un análisis de riesgos y amenazas en cual se los va a resumir por medio de una matriz, se identificarán las alternativas de solución a seguir, se estudiará la situación tributaria actual de la compañía, se proporcionará información sobre el impacto financiero que ha tenido la compañía desde el inicio del litigio legal con el Servicio de Rentas Internas.

Por medio de un análisis de costo-beneficio se buscarán evaluarán las alternativas de solución que sean convenientes para la compañía y se analizará como afecta la situación política actual de nuestro país a la compañía y al mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio.

Finalmente se darán las respectivas conclusiones y recomendaciones para evitar que situaciones pasadas se vuelvan a repetir.

Nuestro trabajo está basado en hechos reales por lo tanto la información que se proporciona en este trabajo es real y por cuestiones de confidencialidad hemos decidido cambiar la razón social de la compañía, por uno de nuestra autoría.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	I
ÍNDICE GENERAL	II
ÍNDICE DE TABLAS	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	V
SIMBOLOGÍA	VI
INTRODUCCIÓN	VII
CAPÍTULO I.....	19
1. MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. TERMINOLOGÍA TRIBUTARIA	19
1.2. TERMINOLOGÍA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	22
CAPÍTULO II.....	26
2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	26
2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	26
2.2. MISIÓN DE LA EMPRESA	26
2.3. VISIÓN DE LA EMPRESA	26
2.4. OBJETIVOS.....	27
2.5. PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES	27
2.5.1. PROVEEDORES	27
2.5.2. CLIENTES	27
2.6. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.....	28
2.7. IDENTIFICACIÓN DEL CORE BUSINESS DE LA EMPRESA.....	28
2.8. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA.....	29
CAPÍTULO III.....	30

3. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO - BCP	30
3.1. ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO – BIA.....	30
3.1.1. OBJETIVOS DEL BIA	31
3.1.2. ALCANCE DEL BIA	31
3.1.3. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PROCESOS DEL NEGOCIO	32
3.1.3.1 PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS LOCALES.....	33
3.1.3.2. PROCESO DE IMPORTACIONES	34
3.1.3.3. PROCESO DE EXPORTACIONES.....	35
3.1.3.4 PROCESO CONTABLE Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	36
3.1.4. IMPACTO FINANCIERO	37
3.1.4.1. IMPACTO FINANCIERO (EN VALORES ESTIMADOS).....	37
3.1.4.1.1. MATRIZ DEL IMPACTO FINANCIERO (EN VALORES ESTIMADOS).....	39
3.1.4.2. IMPACTO FINANCIERO CLASIFICADO POR NIVELES.....	40
3.1.4.2.1 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE IMPACTOS POR NIVELES.....	40
3.1.4.2.2. MATRIZ DE IMPACTO FINANCIERO CLASIFICADO POR NIVELES.....	41
3.1.5. IMPACTO OPERACIONAL.....	42
3.1.5.1. MATRIZ DEL IMPACTO OPERACIONAL	43
3.1.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DEL NEGOCIO	44
3.1.6.1. MATRIZ DE PROCESO CRÍTICOS DE LA COMPAÑÍA.....	44
3.1.7. IDENTIFICACIÓN DE TIEMPO DE RECUPERACIÓN Y PRIORITIZACION DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.	45
3.1.8. IDENTIFICACIÓN DE APLICACIONES Y SISTEMAS CRÍTICOS DE IT	45
3.1.9. IDENTIFICACIÓN DE APLICACIONES Y SISTEMAS CRÍTICOS NON-IT.....	47
3.1.10. DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO DEL TIEMPO Y PUNTO DE OBJETIVO DE RECUPERACIÓN.....	48
3.1.11. INFORMACIÓN DEL BIA RESUMIDO	51

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA FINANCIERA-TRIBUTARIA	52
3.2.2. EVALUACIÓN DE PERFILES DEL FACTOR HUMANO DEL AREA FINANCIERO-TRIBUTARIA.....	53
3.2.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PERFILES PARA EL ÁREA FINANCIERO-TRIBUTARIO.....	54
3.2.2.2. RESUMEN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE PERFIL DEL AREA FINANCIERA – TRIBUTARIA	57
3.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS Y AMENAZAS	58
3.3.1. MATRIZ DE RIESGOS Y AMENAZAS DE LA EMPRESA.....	59
3.4. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	60
3.5. DECISIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	61
3.6. EVALUACIÓN DEL COSTO-BENEFICIO DE CADA ALTERNATIVA.....	62
3.7. ANÁLISIS DE DECISIÓN FINAL DE LA EMPRESA	63
3.7.1. DETALLE DE GASTOS INCURRIDO POR GLOSAS FISCALES HASTA EL AÑO 2008	64
3.7.2. Resultados de Impugnaciones	66
3.7.3. SITUACIÓN TRIBUTARIA ACTUAL DE LA COMPAÑÍA	67
3.7.4. ANÁLISIS DE IMPACTO OPERATIVO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	67
3.8. EVALUACIÓN DEL COSTO-BENEFICIO REAL DE TOMAR LA DECISIÓN DE RECLAMAR.	68
3.9. ASPECTOS POLÍTICOS RELEVANTES.....	69
3.9.1 ASPECTOS POLÍTICOS DEL ECUADOR QUE AFECTAN A LA COMPAÑÍA.	69
3.9.2. COMO AFECTA LA CRISIS MUNDIAL AL ENTORNO DEL NEGOCIO.	70
CAPÍTULO 4.....	72
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
4.1 CONCLUSIONES	72
4.2. RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Impacto Financiero (En valores estimados).....	39
Tabla II. Clasificación Impacto por niveles	40
Tabla III. Impacto Financiero Clasificado por Niveles.....	41
Tabla IV. Matriz Impacto Operacional	43
Tabla V. Procesos Críticos de la Compañía.....	44
Tabla VI. Tiempo de Recuperación y Priorización de Procesos	45
Tabla VII. Aplicaciones y Sistemas Non - IT	48
Tabla VIII. Tiempo y Punto Objetivo de Recuperación	50
Tabla IX. Porcentajes Evaluación de Perfiles	53
Tabla X. Resumen de Evaluación Personal Área Financiero-Tributario.....	57
Tabla XI. Clasificación de Riesgos en Porcentajes	58
Tabla XII. Matriz Riesgos y Amenazas.....	59
Tabla XIII. Análisis costo-beneficio de no reclamar pagos en exceso	62
Tabla XIV. Análisis costo-beneficio de reclamar pagos en exceso.....	62
Tabla XV. Glosas Tácitas por Periodo Fiscal	63
Tabla XVI. Clasificación de Glosas por tipo de contingencia	64
Tabla XVII. Detalles de Gastos hasta el año 2008	65
Tabla XVIII. Cuadro Resumido del Ahorro Fiscal.....	66
Tabla XIX. Resumen de Contingencias Actuales	67
Tabla XX. Costo Beneficio real de la Empresa	68
Tabla XXI. Ventas y Exportaciones 2007	85
Tabla XXII. Compras e Importaciones 2007	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura III. Proceso de Exportación.....	35
Figura VI. Evaluación Perfiles Gerente Financiero – Jefe Financiero	54
Figura VII. Evaluación Perfiles de Asistentes Impuestos – Costos - Importaciones.....	55
Figura VII. Evaluación Perfiles Asistente Cuentas por Cobrar y Subjefe de Impuestos.....	56
Figura VIII. Alternativas de Solución.....	60
Figura IX. Proceso de Producción.....	81
Figura X. Proceso de Reclamos e Impugnaciones del Impuesto a la renta.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico I. Posicionamiento en el Mercado	28
Grafico II. Demanda del Producto Año 2007.....	86

SIMBOLOGÍA

BCP.- Plan de Continuidad del Negocio

BIA.- Análisis de Impacto del Negocio

DRO.- Plan de Recuperación de Desastres

ERP.- Planeación de los Recursos de la Empresa

MTD.- Tiempo Máximo Tolerable de Paralización

RPO.- Punto Objetivo de Recuperación

RTO.- Tiempo Objetivo de Recuperación

SRI.- Servicio de Rentas Internas

TDF.- Tribunal de lo Fiscal

INTRODUCCIÓN

El Plan de Continuidad del Negocio, tiene como objetivo principal proteger los procesos críticos del negocio, contra desastres, sean estos naturales, humanos o tecnológicos, y evaluar las posibles secuelas que se puedan tener, como pérdidas de tipo financiero, operativo, productividad, etc., debido a la no disponibilidad de los recursos de la compañía.

El objetivo de todo Plan de Continuidad del Negocio es evitar interrupciones a los procesos críticos del negocio como consecuencia de fallas o catástrofes.

El Plan de Continuidad del Negocio, es esencial para la continuidad de las actividades críticas del negocio, en el caso de que se presentara un evento inesperado que pudiera comprometer los procesos y actividades importantes de la operación de la compañía.

El Plan de Continuidad del Negocio aplicado a este trabajo es un caso especial, puesto que tiene el fin de evaluar los acontecimientos generados por el reclamo de un pago en exceso correspondiente a la declaración del impuesto a la renta.

Una mala decisión del factor humano conllevó a que la compañía se viera inmersa dentro de un litigio legal con el Servicio de Rentas Internas; lo cual ha generado que la empresa tenga que someterse a un proceso de revisión realizadas por personal del SRI, el mismo que ha demandado invertir en personal experimentado en el área tributaria y legal que le brinde seguridad en cuanto al resultado final del proceso.

El objetivo de este trabajo consiste en realizar un análisis profundo de los impactos financieros y operativos generados, evaluar los posibles resultados del proceso, proveer alternativas de solución para evitar que estos eventos se repitan en el futuro y analizar los beneficios que se obtendrían si se sigan las recomendaciones al pie de la letra.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. TERMINOLOGÍA TRIBUTARIA

Servicio de Rentas Internas.- Entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes¹.

Obligación Tributaria.- Es el vinculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedores de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos , en virtud del cual debe satisfacerse una prestación de dinero, especies o servicios apreciables en dineros, al verificarse el hecho generados previsto por la Ley.

Hecho Generador.- Se entiende por hecho generador al presupuesto establecido por la ley para configurar cada tributo.

Sujeto Activo.- Es el Estado.

¹Tomado de la Pagina Web del Servicio de Rentas Internas, www.sri.gov.ec de información general

Sujeto Pasivo.- Es la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la obligación tributaria, sea como contribuyente o responsable.

Contribuyente.- Es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador.

Agentes de Retención.- Entendiéndose por tales las personas naturales o jurídicas que, en razón de su actividad, función o empleo, estén en posibilidad de retener tributos y que, por mandato legal, disposición reglamentaria u orden administrativa, estén obligados a ellos.

Agentes de Percepción.- Entendiéndose por tales las personas naturales o jurídicas que, por razón de su actividad, función o empleo, y por mandato de la ley o del reglamento estén obligadas a recaudar tributos y entregarlos al sujeto activo.

Tributos.- Es una prestación exigida unilateralmente por el Estado a los particulares para solventar el gasto público en virtud de su potestad de imperio derivada de la soberanía la misma que radica en el pueblo y se ejercita por medio de sus representantes

Impuestos.- Prestación debida al ocurrir el hecho impositivo que deberían financiar los servicios públicos generales,

Impuesto a la Renta.-Objeto.- Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la Ley.

Renta.- Concepto.- Para efectos de este impuesto se considera renta: Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito u oneroso, bien sea que provengan del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y, los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Imputación del Pago.- Cuando el crédito a favor del sujeto activo del tributo comprenda también intereses y multas.

Administración Tributaria Central.- Corresponde en el ámbito nacional al Presidente de la República, quien la ejercerá a través de los organismos que la ley establezca.

Notificación.- Es el acto por el cual se hace saber a una persona natural o jurídica el contenido de un acto o resolución administrativa, o el requerimiento de un funcionario competente de la administración en orden al cumplimiento de deberes formales.

Contingencia Remota.- La compañía tiene argumentos que indican que existen altas probabilidades de ganar en un juicio o fiscalización ante el SRI.

Contingencia Razonablemente Posible.- Es aquella contingencia que a nuestro criterio tiene argumentos para ser presentados ante el SRI y que pueden ser rebatidos, discutidos e interpretativos. De modo que existe un grado de incertidumbre aproximado de un 50%.

Contingencia Probable.- Es aquella que a nuestro criterio mantiene desventajas altamente probables de perder ante un juicio o fiscalización. Dado los hechos, soportes y las normas que aplican a esta glosa.

1.2. TERMINOLOGÍA DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

BCP (Business Continuing Plan).- Define las acciones a tomar en los casos en que un determinado evento inhabilite o interrumpa algún área de operaciones o tecnología; permite recuperar las operaciones críticas definidas del negocio.

DRP (Disaster Recovery Plan).- Tiene como objetivo minimizar los efectos de un desastre, asegurando que los recursos, el personal y los procesos de negocios reasumirán sus funciones en el menor tiempo posible.

Plan de Contingencia.- Es un subconjunto de un plan de continuidad del negocio que contempla cómo reaccionar ante una contingencia que pueda afectar la disponibilidad o los servicios ofrecidos por los sistemas informáticos.

BIA (Business Impact Analysis).- El análisis de impacto al negocio tiene como objetivo identificar, cuantificar y calificar el impacto operacional y financiero del negocio por pérdida o interrupción de las operaciones y provee la información con base en la cual se determinan las estrategias de recuperación más apropiadas.

Core Business.- Es el producto que representa mi mayor facturación, el mismo que un producto permanente.

Interrupción.- Es una señal recibida por el procesador de un ordenador, indicando que debe "interrumpir" el curso de ejecución actual y pasar a ejecutar código específico para tratar esta situación

Riesgo.- El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre.

Análisis de Riesgos.- Es el proceso de identificar y evaluar los peligros y riesgos que están presentes en los activos analizando las vulnerabilidades que amenazan la continuidad del negocio.

Procesos del Negocio.- Consiste de las tareas y actividades diarias que deben ser completadas para producir un servicio o producto final; un proceso de negocio es parte de una función corporativa global.

Unidad del Negocio.- Es una unidad organizacional dentro de la empresa. Para el propósito de este trabajo es lo mismo que un departamento o área, como ejemplo tenemos el área financiera, etc.

Funciones Críticas.- Funciones pueden realizarse sólo si las capacidades se reemplazan por otras idénticas; no pueden reemplazarse por métodos manuales; muy baja tolerancia a interrupciones; muy alto costo de interrupción.

Funciones Vitales.- Pueden realizarse manualmente por periodo breve; un poco más de tolerancia a interrupciones vs críticos; costo de interrupción un poco más bajos, sólo si son restaurados dentro de un tiempo determinado (5 ó menos días)

Funciones Sensitivas.- Funciones pueden realizarse manualmente por un periodo prolongado, a un costo tolerable proceso manual difícil, requiriendo personal adicional

Funciones No Críticas.- Funciones pueden interrumpirse por tiempos prolongados a un costo pequeño o nulo no requiere de esfuerzos para ponerse al día.

Sistema Crítico.- Software y Hardware necesario para garantizar la viabilidad de una unidad de negocio u organización durante una interrupción en el procesamiento normal de los datos.

Desastre.- Cualquier evento que inhabilite a una organización para soportar sus funciones críticas de negocio por un período de tiempo predeterminado.

Infraestructura.- Instalaciones y facilidades básicas sobre las cuales se apoya la continuidad y el crecimiento de una comunidad o una organización.

RTO (Recovery Time Objective).- Es el máximo tiempo permitido que un proceso puede estar detenido seguido a un evento desastroso.

RPO (Recovery Point Objective).- Identificar si para la recuperación del proceso que se haya visto afectado se necesita disponer de la información que se tenía justo antes de que sucediera el incidente, o si, por el contrario, se puede utilizar la información anterior.

Medidas Preventivas.- Son medidas que se aplican para reducir la probabilidad de que la organización sufra una interrupción en sus actividades.

Estrategias de Recuperación.- Determinan como salvar a la organización de luego de una interrupción.

CAPÍTULO II

2. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

BALSAEXPORT S.A., fue constituida en la ciudad de Guayaquil en Agosto del 1998, su actividad principal es la de producción, comercialización y exportación de madera de balsa. La Compañía está constituida por dos plantas: la de Quevedo, está dedicada casi exclusivamente a la producción y la de Guayaquil que es utilizada principalmente para la comercialización y exportación

2.2. MISIÓN DE LA EMPRESA

“Para Balsaexport S.A. la protección del medio ambiente es una misión firmemente arraigado en su estrategia corporativa y la filosofía.”

2.3. VISIÓN DE LA EMPRESA

“Brindar una amplia gama de productos y servicios en todo el mundo con las actividades de comercialización adaptados a los principales mercados”

2.4. OBJETIVOS

“Construir y fomentar asociaciones a largo plazo con los clientes y socios comerciales.”

2.5. PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES

2.5.1. PROVEEDORES

Como proveedores directos tenemos nuestras propias plantaciones que se dedican exclusivamente a la producción para Balsaexport S.A., también contamos con proveedores indirectos para cumplir con la demanda.

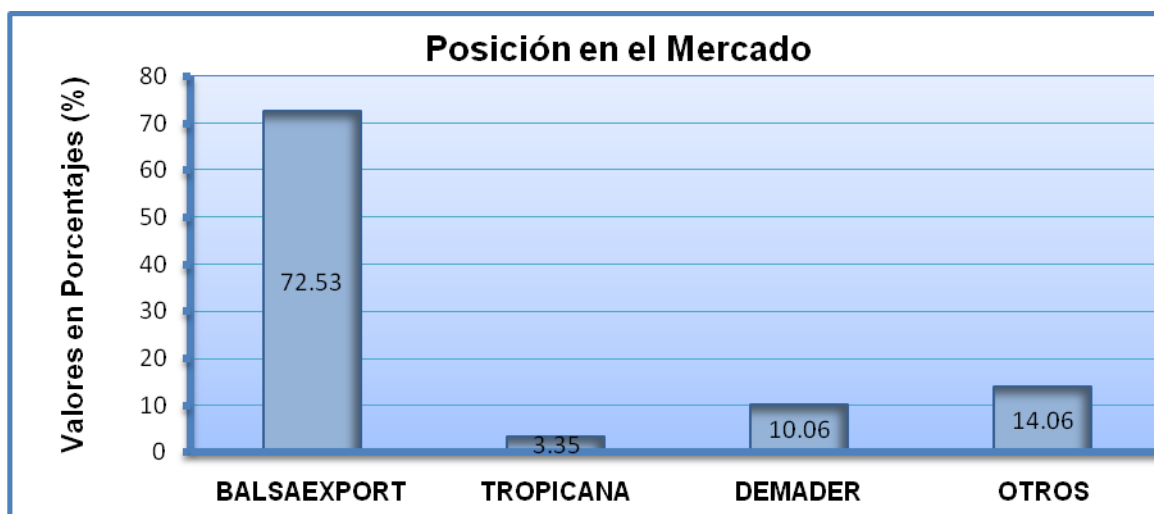
2.5.2. CLIENTES

Entre nuestros clientes tenemos empresas fabricantes de:

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Yates de vela. | <input checked="" type="checkbox"/> Los trenes |
| <input checked="" type="checkbox"/> Botes. | <input checked="" type="checkbox"/> convencionales. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Multicascos. | <input checked="" type="checkbox"/> General de aviación. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Camiones. | <input checked="" type="checkbox"/> Aviones ligeros. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Coches. | |

2.6. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Grafico I. Posicionamiento en el Mercado



Fuente: La empresa

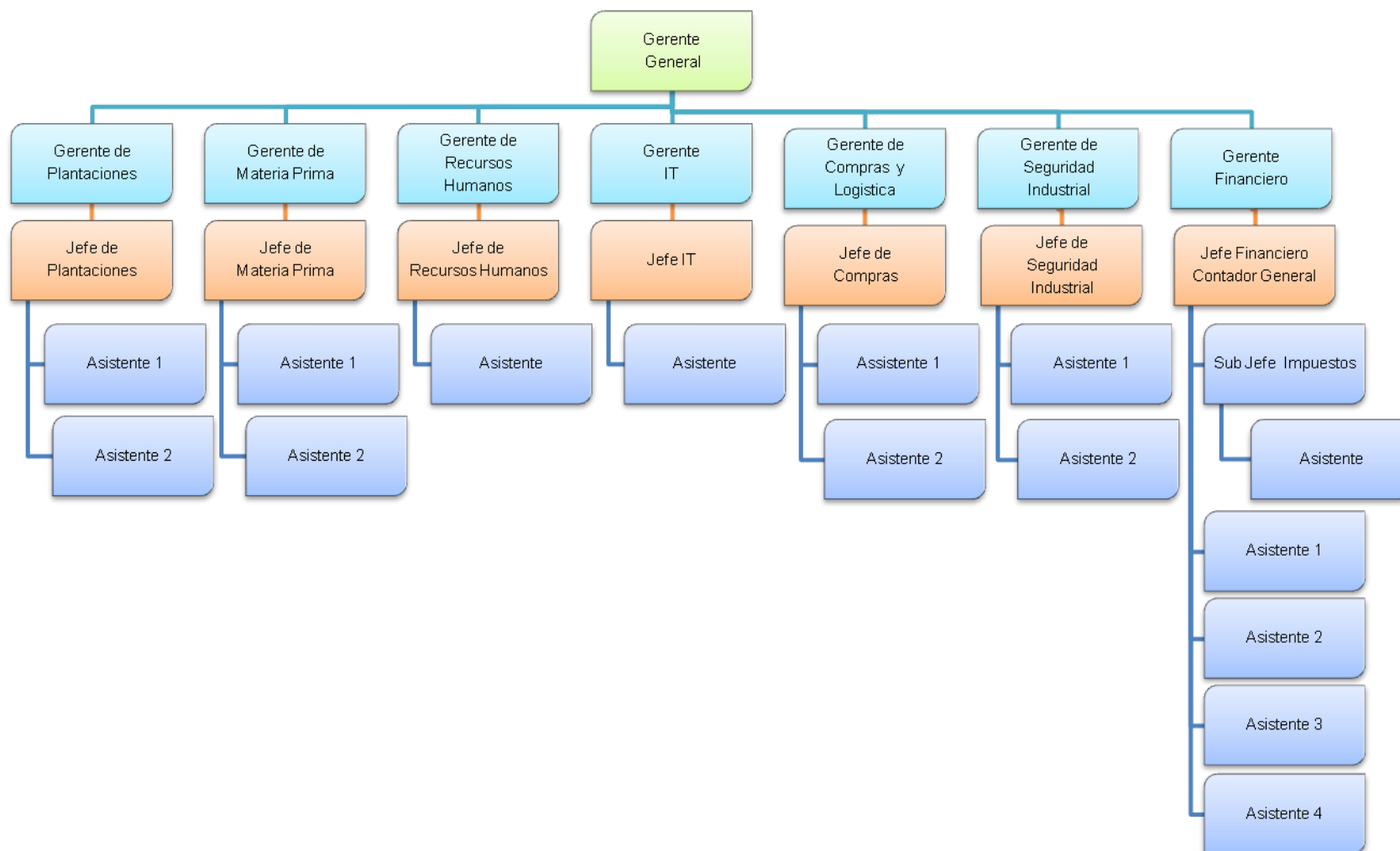
Elaborado: Las Autoras

2.7. IDENTIFICACIÓN DEL CORE BUSINESS DE LA EMPRESA

Balsaexport S.A. es una empresa perteneciente desde hace algunos años atrás a una compañía multinacional, la cual introdujo una visión de expansión muy agresiva y con ello ha logrado posicionarse en lo más alto del mercado de la madera de balsa; por medio de las inversiones ha expandido su nivel producción, y los beneficios se reflejan en sus ventas a nivel nacional así como en sus exportaciones.

En base a esta identificación podemos decir que el core business de Balsaexport S.A. es el de la producción, comercialización y exportación de madera de balsa.

2.8. ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



CAPÍTULO III

3. PLAN DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO - BCP

3.1. ANÁLISIS DE IMPACTO DEL NEGOCIO – BIA

El Análisis de Impacto del Negocio (BIA) nos permite identificar las áreas que sufrirán las pérdidas financieras y operativas más significativas en el caso de un desastre.

Tiene el propósito de identificar las unidades de trabajo, procesos, operaciones y sistemas críticos vitales para la continuidad del negocio y la estimación del tiempo que la empresa puede tolerar si se diera un siniestro.

El BIA representa una herramienta fundamental para identificar cualificar y cuantificar el impacto que puede tener el negocio, adicionalmente nos brinda una estrategia efectiva de recuperación.

3.1.1. OBJETIVOS DEL BIA

- Estimar el impacto financiero, el impacto operativo, el impacto de parar las actividades por un percance sea estos incendios, inundaciones, etc.,
- El impacto legal de perder el litigio con el SRI.
- Identificar las funciones críticas del negocio, las unidades de negocios.
- Estimar el Recovery Time Objective para cada unidad del negocio.

3.1.2. ALCANCE DEL BIA

El alcance incluye las siguientes unidades de negocio:

- Área de Contabilidad (Impuestos)
- Área de Ventas
- Área de Compras
- Área de Importaciones y Exportaciones

3.1.3. IDENTIFICACIÓN DE FUNCIONES Y PROCESOS DEL NEGOCIO

Los procesos son parte vital de toda compañía puesto que de ellos depende el buen funcionamiento de una empresa; cualquier actividad que se vaya a desarrollar siempre va de la mano de un proceso porque éste es un eslabón más de la cadena de actividades que conllevan al propósito de la empresa.

Determinaremos los procesos más importantes de la compañía; aquellos en los cuales recae la continuidad de la empresa y sobre todo porque la información que posee cada uno de ellos es importante para las declaraciones de impuestos mensuales y anuales.

Se han escogido los procesos que van de la mano con el core business de la compañía y aquellos relacionados con la parte tributaria, los cuales son:

Importaciones

Exportaciones

Compras

Ventas

Declaración de Impuestos

Proceso Contable

3.1.3.1 PROCESO DE COMPRAS Y VENTAS LOCALES

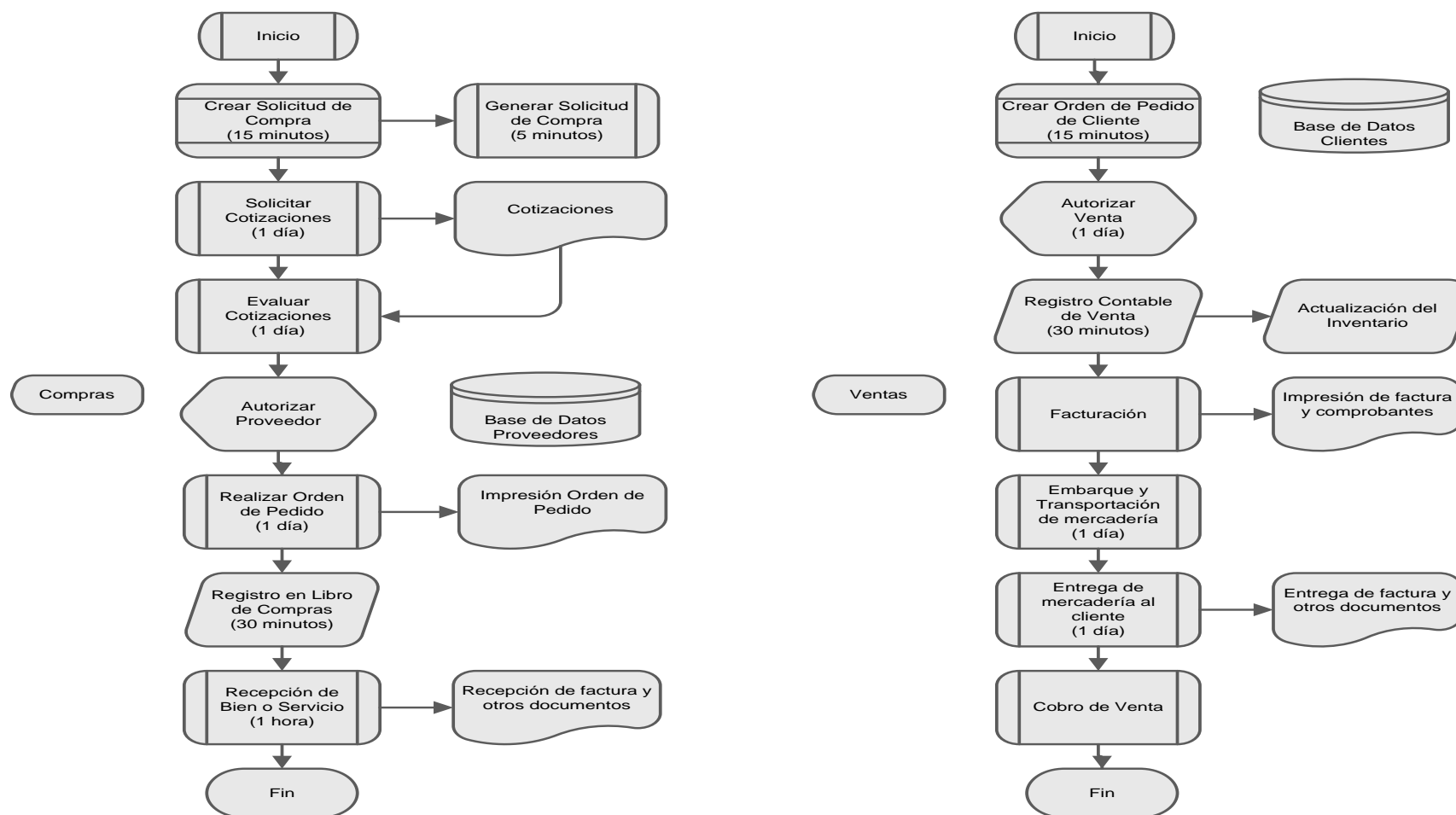


Figura I. Proceso de Compras y Ventas Locales

3.1.3.2. PROCESO DE IMPORTACIONES

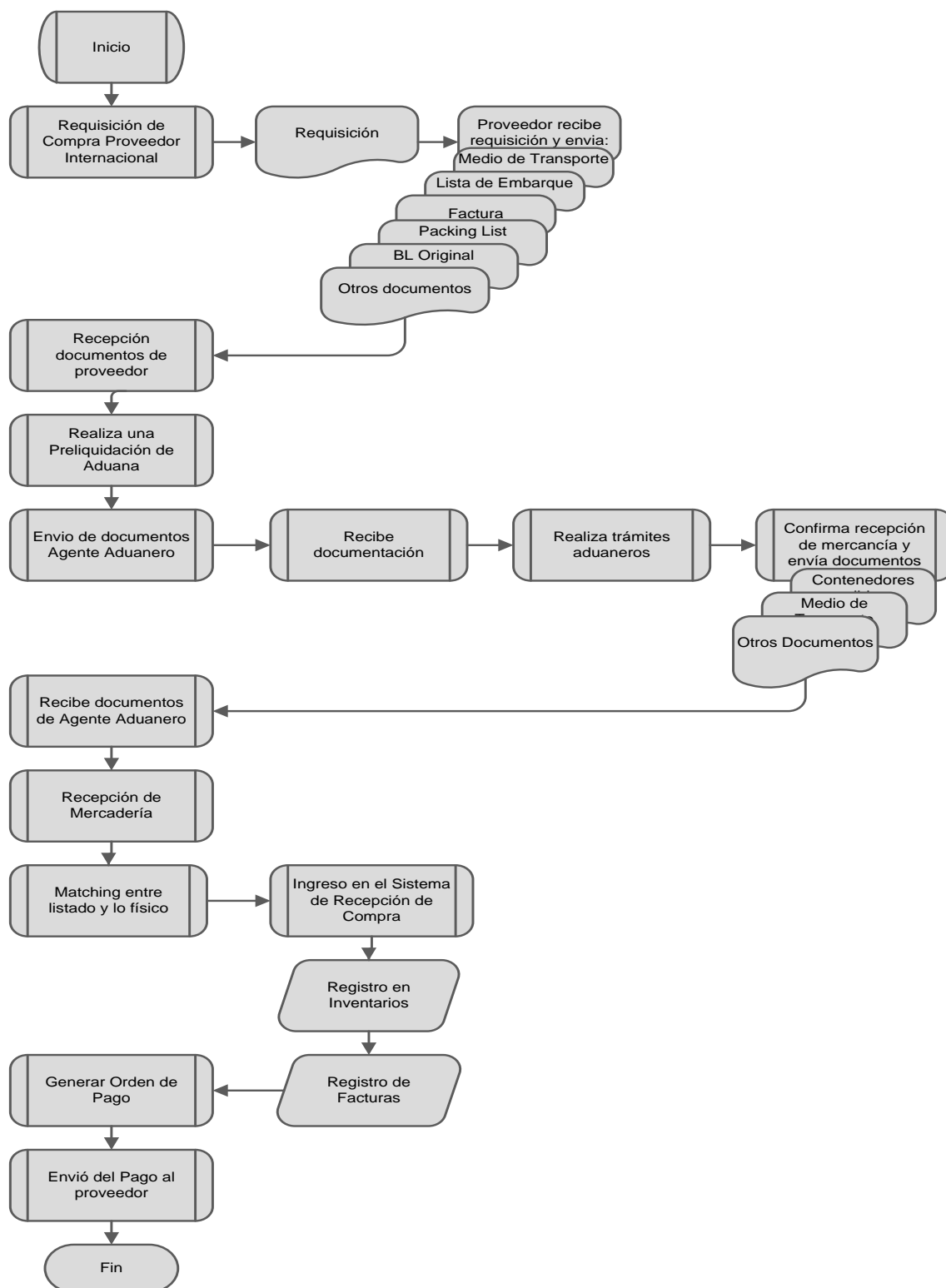


Figura II. Proceso de Importaciones

3.1.3.3. PROCESO DE EXPORTACIONES

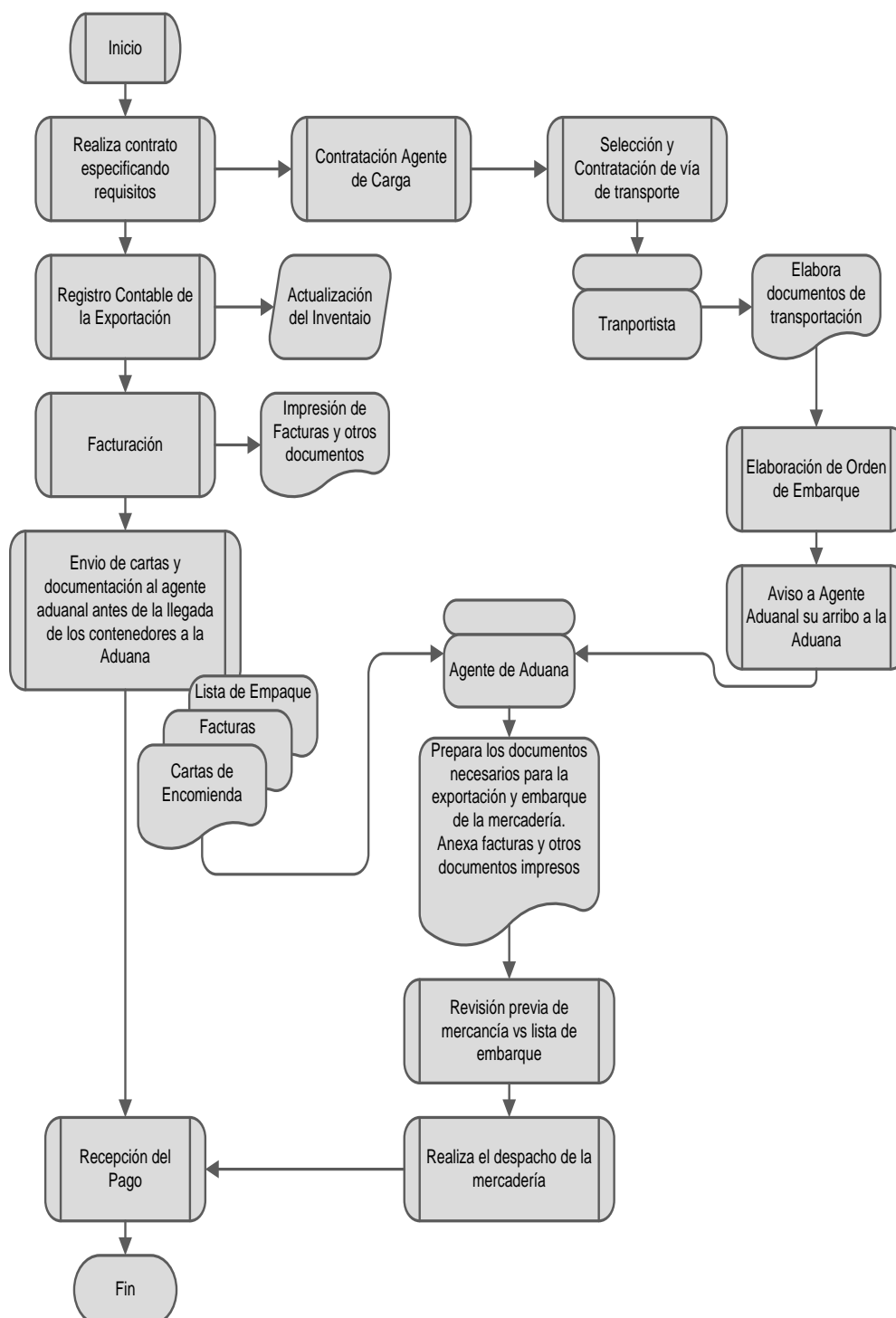


Figura III. Proceso de Exportación

3.1.3.4 PROCESO CONTABLE Y DECLARACIÓN DE IMPUESTOS

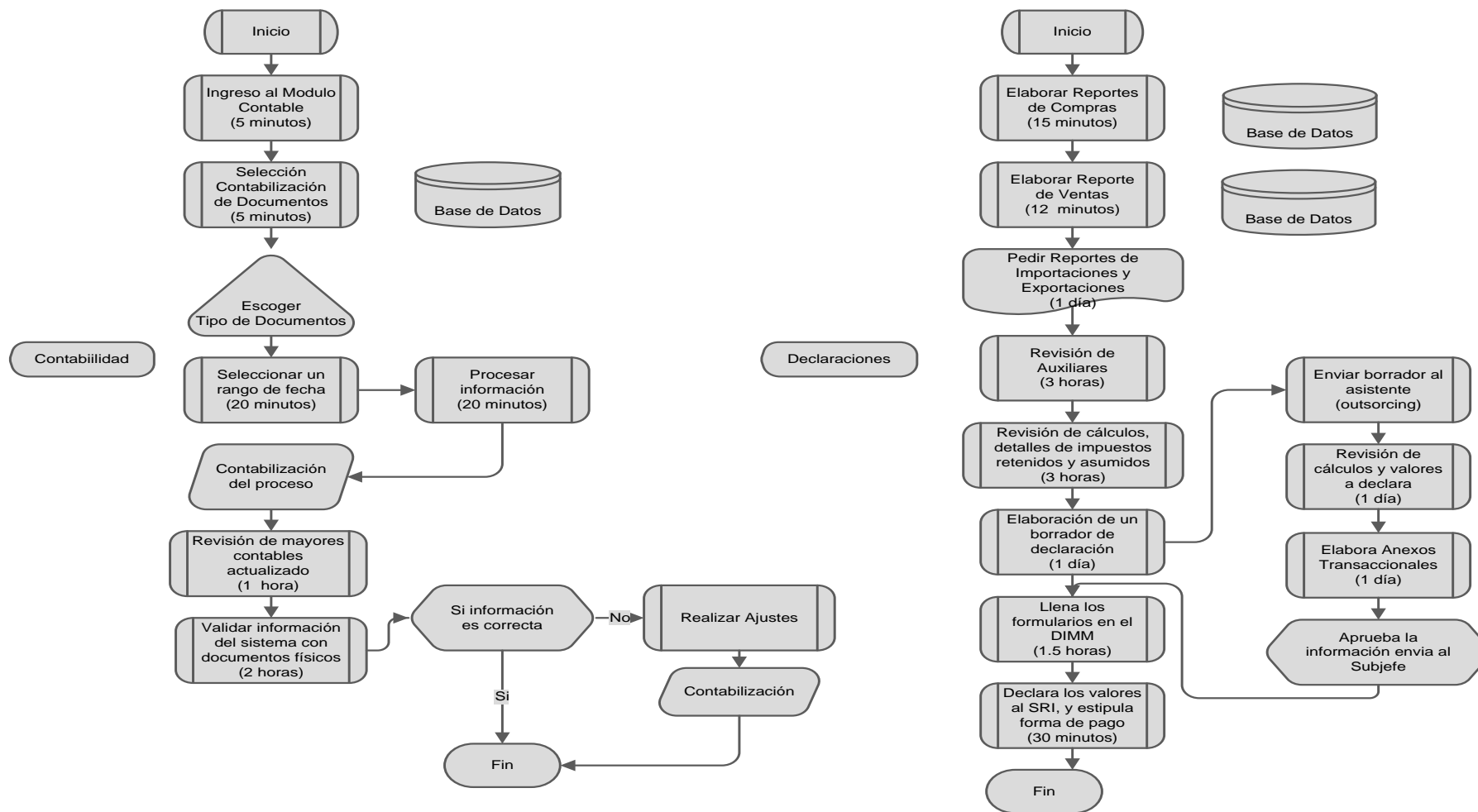


Figura IV. Proceso Contable y Declaración de Impuestos

3.1.4. IMPACTO FINANCIERO

3.1.4.1. IMPACTO FINANCIERO (EN VALORES ESTIMADOS)

En este punto se va a determinar las posibles pérdidas a nivel monetario que la empresa podría estar expuesta como resultado de que uno de los eventos se llegue a materializar.

Se puede decir que todas las amenazas citadas conllevan a un único riesgo potencial, el cual es ser clausurado por el SRI por un lapso de siete días.

Las posibles causas que conllevan a una clausura son el no proporcionar a tiempo la información que requiere la entidad regulatoria, multas por declaraciones erróneas, no emitir comprobantes de venta, todas ellas son faltas graves que el SRI castiga con la clausura

Actualmente la compañía se encuentra en litigios legales con el SRI, por la imputación de glosas fiscales que superan los US\$2'000.000,00; valor que a consideración de la compañía es relativamente alto, por lo tanto la compañía ha puesto a disposición del SRI toda la información necesaria, para que ellos corroboren que todos los valores que se han presentado en las declaraciones son reales y cada uno de ellos está sustentado con la respectiva documentación.

Los procesos de auditoría que realiza el SRI son extensos, ya que ellos tienen la facultad de abrir los libros contables de hasta cinco años atrás, durante este tiempo pueden determinar que en lo absoluto la empresa está en lo correcto o que en efecto se demuestre que sus aseveraciones están en lo cierto y más aún que concluyan que se ha cometido una falta grave.

La posible clausura tendría grandes consecuencias para la empresa puesto que implica parar obligatoriamente las actividades de la compañía por siete días; causándole en tan poco tiempo grandes pérdidas a nivel financiero y operacional.

La empresa está realizando todas las gestiones necesarias para reducir el valor de la glosa fiscal, para ello ha contratado a expertos tributarios, asesoría, abogados, etc., lo cual representa gastos imprevistos, es decir gastos no considerados dentro del presupuesto de la compañía; valores que bien pudieron haberse invertido en algo que ayude al crecimiento de la empresa, pero sin lugar a duda la empresa invierte lo necesario para demostrar que está cumpliendo con sus obligaciones a cabalidad y bajo los términos que las leyes estipulan.

3.1.4.1.1. MATRIZ DEL IMPACTO FINANCIERO (EN VALORES ESTIMADOS)

Tabla I. Impacto Financiero (En valores estimados)

PROCESO DEL NEGOCIO	DETALLE	IMPACTO FINANCIERO (Estimación en US\$)
Compras Locales	Gravadas con tarifa 12%	US\$66.000,00 por día
	Gravadas con tarifa 0%	US\$13.500,00 por día
Ventas Locales	Facturación	US\$21.000,00 por día
Importaciones	Importaciones Mensuales	US\$14.000,00
Exportaciones	Exportación a clientes potenciales en el mes	US\$95.000,00 por día
Declaración de Impuestos	Declaraciones erróneas	3% de ventas totales (En caso de no declarar)
Procesos con el SRI	Asesoría Tributaria	US\$7.000,00
	Asesoría Legal	US\$3.000,00

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.4.2. IMPACTO FINANCIERO CLASIFICADO POR NIVELES

Una vez que se han estimado las pérdidas en términos monetarios, se va a proceder a clasificar cada impacto en niveles de gravedad en base a las posibles pérdidas monetarias.

Los porcentajes fueron escogidos en base al nivel de afectación para la compañía a nivel económico en caso de que estas amenazas llegaran a concretarse.

3.1.4.2.1 MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE IMPACTOS POR NIVELES

Tabla II. Clasificación Impacto por niveles

Clasificación de Impacto	Nivel de Amenaza
No hay impacto	10%
Impacto Menor	25%
Impacto Intermedio	75%
Impacto Mayor	100%

Fuente: Las Autoras

Elaborado por: Las Autoras

3.1.4.2.2. MATRIZ DE IMPACTO FINANCIERO CLASIFICADO POR NIVELES

Tabla III. Impacto Financiero Clasificado por Niveles

PROCESO DEL NEGOCIO	DETALLE	IMPACTO FINANCIERO (Estimación en US\$)	NIVEL DE AMENAZA
Compras Locales	Gravadas con tarifa 12%	US\$66.000,00 por día	75%
	Gravadas con tarifa 0%	US\$13.500,00 por día	
Ventas Locales	Facturación	US\$21.000,00 por día	25%
Importaciones	Importaciones Mensuales	US\$14.000,00 por día	25%
Exportaciones	Exportación a clientes potenciales	US\$95.000,00 por día	100%
Declaración de Impuestos	Declaraciones erróneas	3% de ventas totales (En caso de no declarar)	10%
Procesos con el SRI	Asesoría Tributaria	US\$7.000,00	10%
	Asesoría Legal	US\$3.000,00	

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.5. IMPACTO OPERACIONAL

Las operaciones de la empresa también se van a ver afectadas en el caso de que se presente algún desastre; el impacto operacional se refiere a las pérdidas en cuanto a su imagen, reputación, clientes, ventas, entre otros; factores vitales para toda empresa.

Dentro de la gama de impactos operacionales que afectan a la compañía directa o indirectamente, se han escogido a aquellas relacionadas con el riesgo principal y cuyo nivel de afectación va a depender que la empresa siga operando o no.

Los siguientes son los impactos operacionales que de acuerdo a nuestra perspectiva son los más importantes para este caso:

- Flujo de Efectivo
- Imagen Comercial
- Competitividad
- Liquidación de Empleados
- Clientes

Se han clasificado los impactos como Low, Medium y High.

3.1.5.1. MATRIZ DEL IMPACTO OPERACIONAL

Tabla IV. Matriz Impacto Operacional

PROCESO DEL NEGOCIO	DETALLE	IMPACTOS SIGNIFICATIVOS			
		Flujo de Efectivo	Imagen Comercial	Competitividad	Clientes
Compras Locales	Gravadas con tarifa 12% Gravadas con tarifa 0%	High	High	Medium	High
Ventas Locales	Facturación	Medium	Medium	Low	Medium
Importaciones	Importaciones Mensuales	Medium	High	Medium	Medium
Exportaciones	Exportación a clientes potenciales	High	High	Medium,	Medium
Declaración de Impuestos	Declaraciones erróneas	Medium	Low	Low	Low

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.6. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS DEL NEGOCIO

Una vez que se ha cuantificado tanto el impacto financiero como el operativo, se han escogido a aquellos procesos que son críticos para la empresa; éstos se han seleccionado en base a la magnitud de afectación que tiene a nivel financiero y operativo.

3.1.6.1. MATRIZ DE PROCESO CRÍTICOS DE LA COMPAÑÍA

Tabla V. Procesos Críticos de la Compañía

PROCESO DEL NEGOCIO	DETALLE	IMPACTO FINANCIERO (Estimación en US\$)
Compras Locales	Gravadas con tarifa 12%	US\$66.000,00 por día
	Gravadas con tarifa 0%	US\$13.500,00 por día
Exportaciones	Exportación a clientes potenciales	US\$95.000,00 por día

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.7. IDENTIFICACIÓN DE TIEMPO DE RECUPERACIÓN Y PRIORITIZACION DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.

Tabla VI. Tiempo de Recuperación y Priorización de Procesos

PROCESO DEL NEGOCIO	DETALLE	MTD	PRIORIZACIÓN DE RECUPERACIÓN
Compras Locales	Gravadas con tarifa 12% Gravadas con tarifa 0%	2 días	1 día
Exportaciones	Exportación a clientes potenciales	2 días	1 día

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.8. IDENTIFICACIÓN DE APLICACIONES Y SISTEMAS CRÍTICOS DE IT

La empresa tiene sistematizado todos sus procesos, trabajan con Microsoft Solomon un sistema operativo que tiene las características de un ERP, proporciona una arquitectura abierta que ayuda a consolidar los datos de todo su negocio y ampliar la información y procesos a través de diferentes aplicaciones y plataformas.

Microsoft Solomon, es un sistema amigable, que permite emitir todos los reportes que la compañía requiera, sin embargo cabe recalcar que es un sistema un poco rígido en cuanto a cambios de formatos de presentación, cambios en la codificación interna del software, etc.

En lo que respecta al área de la contabilización tenemos lo siguiente:

- Proporciona todas las facilidades para llevar una contabilización rápida y actualizada.
- No se pueden modificar información de años anteriores.
- No se puede modificar información de meses anteriores.
- En el caso de existir un error en un mes determinado de cierre de balances solo permite hacer ajustes en mes siguiente.
- Elabora reportes contables de forma rápida y eficaz.
- Para el caso de un reporte adicional, el personal del área de IT, se encarga de su elaboración o en su defecto se realiza un requerimiento al proveedor.

El sistema proporciona una herramienta importante para el proceso de las auditorías del SRI, pero no propiamente para el personal del SRI, sino para el personal especializado que la empresa ha contrataría, asesores tributarios, personal de auditoría tributaria externa, etc.; los cuales se encargan de revisar toda la información y en base a éstas afirmar o desmentir que los que dice el SRI es correcto o incorrecto de forma total o parcial.

Cabe recalcar que para la declaración de impuestos, el software proporciona toda la información, sin embargo para el caso de las auditorías del SRI, debido a que ellos ya poseen información vital de la

compañía, el sistema es un recurso importante pero no esencial ya que cuando requieren cualquier información adicional, la solicitan con su respectiva notificación y un plazo estipulado y dependiendo del tipo de información que soliciten, la empresa recurrirá al sistema para generarlo.

Solo el personal de la empresa y el personal experto contratado tendrán acceso al Sistema Solomon, cualquier otra persona dentro de ellos el personal del SRI, solo tendrán acceso a información física.

Un punto importante en lo que respecta al almacenamiento de la información, la compañía realiza backups dos veces por semana y backup mensual, toda esa información es respaldada en medios de almacenamiento portátiles.

3.1.9. IDENTIFICACIÓN DE APLICACIONES Y SISTEMAS CRÍTICOS NON-IT

Las aplicaciones y recursos no IT, como su nombre lo dice son recursos físicos vitales para llevar a cabo un proceso, dentro de esos recursos tenemos, escritorios, sillas, teléfonos, faxes, computadoras, un área de trabajo, etc. Durante los procesos de auditorías del SRI, se han utilizado

tanto, recursos informáticos (hardware), como humanos y otros recursos (suministros de oficina)

Tabla VII. Aplicaciones y Sistemas Non - IT

PROCESO	DETALLE DE RECURSOS NON - IT	
	Tipo de Recursos	Detalle de Recursos
Auditorías del SRI	Humanos	Contratación de auditores internos que recopilen la información
		Contratación de asesores tributarios para que guíen el trabajo
		Contratación de personas especializadas en sistemas de información que puedan migrar información del sistema
		Contratación de personas que se dediquen a sacar las copias y ordenarlas de la información a entregar al SRI
	Informáticos	Alquiler de laptops
		Instalaciones de sistemas
		Servicios de Internet
	Suministros de Oficina	Alquiler Maquinas Xerox fotocopiadoras
		Impresoras
		Hojas para impresión y Xerox
Folders, grapadoras, saca grapas, perforadoras, lápices, clips,		

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.10. DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO DEL TIEMPO Y PUNTO DE OBJETIVO DE RECUPERACIÓN.

En este punto se va a determinar la tolerancia del tiempo que la empresa puede parar sus actividades, además de la importancia de la cuan actualizados deben estar los datos de la compañía.

Para nuestro caso específico, la empresa no ha estimado un tiempo de tolerancia de paro de actividades; no para el evento de una posible clausura; sin embargo se estima que a lo mucho la empresa podría tolerar dos días de paro, esto sería en los casos de que se presentaran otros eventos como conflictos internos del país (cierre de vías, marchas, paralizaciones) o inundaciones tanto en el sector de producción, como en las carreteras de acceso lo cual le representaría cuantiosas pérdidas, no solo a nivel económico si no operacional.

Dada las circunstancias actuales y en el caso de que la clausura por parte del SRI se llegue a dar, esto le incurriría en una para absoluta de siete días, sin contar con el tiempo que se tiene que invertir para arreglar los problemas con el SRI.

El tiempo objetivo de recuperación se basa en el tiempo que la empresa va a parar sus actividades por encontrarse clausurado, sanción impuesta por el SRI.

El punto objetivo de recuperación será el tiempo que la compañía va a tener que invertir para arreglar todos los litigios que conllevaron a la clausura, esto incluye el tiempo en que los expertos tributarios y legales

hacen lo posible para que la empresa vuelva con sus actividades sin problemas con el SRI, este tiempo es después que la empresa inicie sus actividades nuevamente.

En el siguiente cuadro se resume los objetivos de tiempo y punto de recuperación:

Tabla VIII. Tiempo y Punto Objetivo de Recuperación

PROCESO DEL NEGOCIO	DETALLE	RTO	RPO
Compras Locales	Gravadas con tarifa 12%	7 días	(2 a 10 días)
Exportaciones	Exportaciones potenciales a clientes	7 días	(2 a 10 días)

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.1.11. INFORMACIÓN DEL BIA RESUMIDO

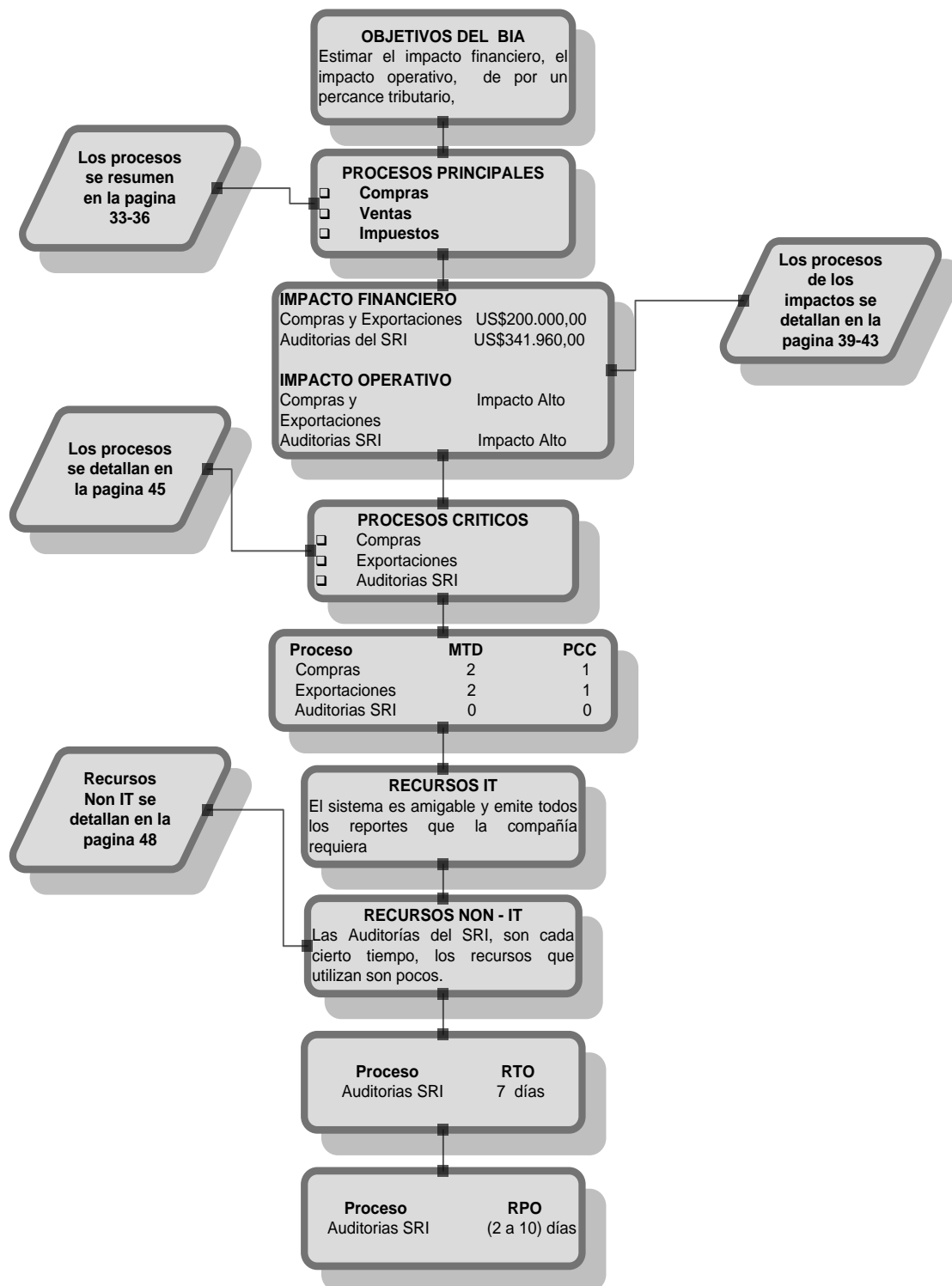


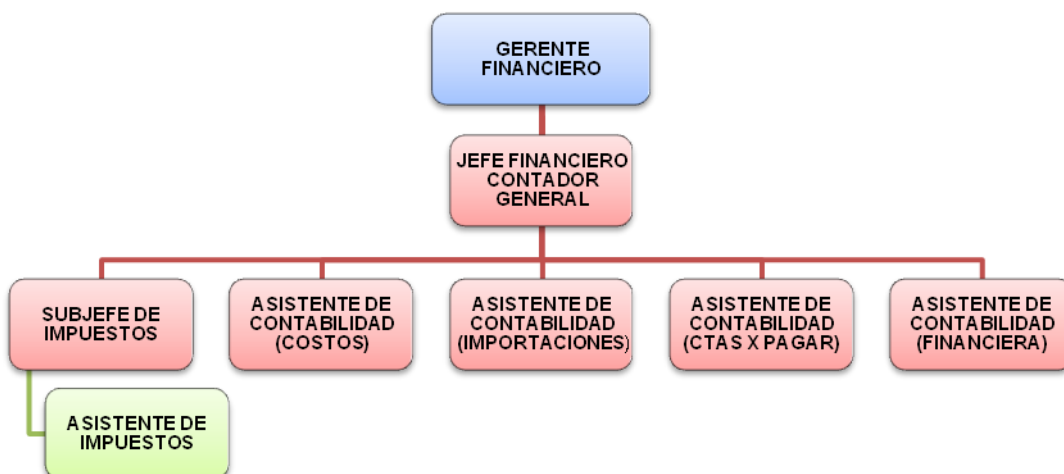
Figura V. Pasos del BIA Resumido

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA FINANCIERA-TRIBUTARIA

Este departamento está conformado por ocho personas, las cuales son acreedores de un excelente perfil, la función que realiza cada uno de ellos es de gran importancia para completar el ciclo de los procesos de la compañía; los asistentes se encargan de recopilar toda la información de compras y ventas locales, importaciones y exportaciones; cada uno ellos esa bajo el mando del Jefe Financiero y del Gerente Financiero

El personal encargado de la parte tributaria son el Subjefe de Impuesto quien concilia la información de los libros contables versus la base del anexo transaccional para realizar las declaraciones mensuales y anuales; mientras que el asistente de impuestos es una persona externa quien brinda los servicios de consultoría y outsourcing, realiza los anexos transaccionales y revisa la información de impuestos antes de realizar las declaraciones.

3.2.1. ORGANIGRAMA DEL AREA FINANCIERO-TRIBUTARIA



3.2.2. EVALUACIÓN DE PERFILES DEL FACTOR HUMANO DEL AREA FINANCIERO-TRIBUTARIA

Esta evaluación se la realiza con el propósito de conocer si el personal que labora dentro del Área Financiero-Tributaria posee la experiencia, habilidades y competencia necesarias para desempeñarse de forma eficiente en el área donde desarrollan sus actividades.

Para la evaluación se han tomado en cuenta tres factores importantes que a nuestro criterio son vitales en cualquier prueba para evaluar al personal; estos son:

Tabla IX. Porcentajes Evaluación de Perfiles

FACTOR	(%) ASIGNADO
Académico	30%
Experiencia	40%
Habilidades y Competencia	30%

Fuente: Las Autoras

Elaborado por: Las Autoras

Los porcentajes asignados se basaron tomando en cuenta que los más importante para desempeñarse dentro de un cargo, son la experiencia el cual se va adquiriendo día a día, y las habilidades y competencias puesto que son vitales para adaptarse al entorno laboral; por lo tanto van a tener un mayor porcentaje a diferencia del factor académico, debido a que el perfil académico es esencial más no vital.

3.2.2.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PERFILES PARA EL ÁREA FINANCIERO-TRIBUTARIO

		GERENTE FINANCIERO			
		PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.
ACADEMICO	Título de CPA, Economistas, Ing. Comercial o afines	Título de Ingeniero Comercial	100		
	Experiencia mínima de 5 años en cargos anteriores	Experiencia en el Área Financiera 10 años	100		
	Conocimiento de procesos, sistemas contables	Amplio conocimiento en sistemas contables	80		
	Conocimiento de políticas contables y leyes tributarias	Preparación constante en temas contables y tributarios	75		
	Conocimientos de Inglés Avanzado	Dominio completo del idioma	100		
CONOCIMIENTO	Experiencia en Manejo de Proyectos	Experiencia por más de 5 años	90		
	Elaboración de Presupuestos	Experiencia por más de 5 años	85		
	Planificación Financiera	Experiencia por más de 5 años	85		
	Análisis de Resultados y Proyección Financiera	Experiencia por más de 5 años	85		
	Fluidez de Inglés indispensable	Dominio completo del idioma	100		
	Manejo de SAP o ERP	Esencial	70		
	Elaboración de Reportes de Flujo de Efectivo	Experiencia por más de 5 años	85		
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Dirigir con Liderazgo	Tiene liderazgo	90		
	Trabajar en equipo	Trabaja exitosamente en equipo	90		
	Habilidad para establecer buenas relaciones interpersonales	Se sabe comunicar	85		
	Capacidad de Análisis	Es muy analítico	85		
	Capacidad para tomar decisiones asertivas	Experiencia favorece en su toma de decisiones	85		
	Habilidades gerenciales para manejo y supervisión del personal	Sabe manejar a su equipo	85		
	Integridad y Dinamismo	Es proactivo	85		
	Comunicarse en forma oral y escrita	Sutil y preciso para comunicarse	90		

		JEFE FINANCIERO			
		PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.
ACADEMICO	Título CPA, Ing. Comercial,	Título de CPA	100		
	Auditorías.				
	Experiencia profesional de 4 años en cargos similares	Experiencia por más de 15 años	100		
	Conocimiento contables sólidos	Amplios conocimientos contables	90		
	Conocimiento de Leyes Tributarias Actualizados	Lo esencial	75		
	Conocimiento de Sistemas y Políticas Contables	Dominio en las políticas contables	90		
	Conocimiento de Sistemas de Información	Lo esencial	75		
CONOCIMIENTO	Conocimiento de Inglés Intermedio	Conocimiento parcial	60		
	Elaborar Estados Financieros	Eficientemente	90		
	Elaborar informes para fines contables, fiscales y financieros	Experiencia favorece	80		
	Prever y detectar errores o desviaciones en procedimientos y registros contables	Muy persuasivo	85		
	Diagnosticar, fundamentar, sugerir y tomar decisiones, contables, administrativas y financieras	Buen análisis para tomar decisiones	75		
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Análisis y evaluar la política fiscal y sus implicaciones contables, financieras, económicas y sociales	Realista y práctico	85		
	Dirigir con Liderazgo	Es completamente líder en su área	90		
	Trabajar en equipo	Está acostumbrado hacerlo	90		
	Calcular e Interpretar cifras	Hábil para las cifras	80		
	Comunicarse en forma oral y escrita	Expresivo y directo	85		
	Capacidad para tomar decisiones asertivas	Muy persuasivo	85		
	Integridad y Dinamismo	Es dinámico	90		
Capacidad de Análisis	Asertivo	90			

Figura VI. Evaluación Perfiles Gerente Financiero – Jefe Financiero

ASISTENTE DE IMPORTACIONES				ASISTENTE DE COSTOS				ASISTENTE DE IMPUESTOS						
	PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.		PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.		PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.
ACADEMICO	Estudios Universitarios Comercio Exterior o carreras afines	Título de CPA	100		ACADEMICO	Egresado de CPA, Ing. Comercial o afines.	Título de CPA	100		ACADEMICO	Estudios en CPA, Ing. Comercial o afines	Cursando estudios universitarios 4to nivel	75	
	Experiencia profesional mínima de 3 años	Experiencia de 2 años	75			Experiencia mínima de 2-3 años en cargos similares	Experiencia por más de 3 años	100			Experiencia de 2-3 en cargos similares	Experiencia en impuestos 1 año y 8 meses	75	
	Manejo de Utilitarios al 100%	Dominio de utilitarios	95			Conocimientos Utilitarios (100%)	Dominio de utilitarios	90			Conocimientos actualizados en leyes tributarias y contables	Lo esencial	75	
	Conocimientos de Inglés Intermedio	En constante aprendizaje	80						Inglés intermedio		Dominio inglés aceptable	75		
	Conocimiento de Impuestos y Leyes Tributarias.	Lo esencial	75		Liquidar Costos Industriales	En constante aprendizaje	85		Experiencia en declaración de impuestos		Experiencia por más de 1 año	80		
	Conocimientos contables	Amplios conocimientos contables	85		Experiencia en Análisis de Costos	Experiencia por más de 3 años	85							
CONOCIMIENTO	Conocimientos de Importaciones, formularios y requisitos	En constante aprendizaje	80		Verificar los procesos de la fabricación	Eficientes resultados	85		CONOCIMIENTO	Elaboración de anexos transaccionales	Experiencia y eficiencia	85		
	Manejo de Inventarios	Muy hábil para inventarios	90		Control de Inventarios	Eficientes resultados	90			Llenar información en formularios DIMM	Dominio del programa	90		
	Elaboración de reportes de liquidación de importaciones	Ordenado y cumplido	95							Revisión de cálculos de impuestos	Revisión aceptable	80		
	Control de inventarios	Muy hábil para inventarios	90		Minuciosidad	Muy dedicada y detallista	95							
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Proactividad, honestidad y dinamismo	Dinámico y honesto	95		HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Alta capacidad de análisis	Muy analítica	90		HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Capacidad analítica	Analítica	80	
	Excelentes relaciones interpersonales	Muy cortés y sociable	100			Rendimiento de Trabajo bajo presión	Acostumbrada hacerlo	85			Destreza con los números	Hábil con los números	90	
	Destreza con los números	Hábil con los números	90			Sentido de confidencialidad, proactividad	Muy cuidadosa con su información	95			Ética y honestidad	Persona honesta	85	
	Excelente comunicación oral y escrita	Comunicativo	100			Trabajo en equipo	Sabe trabajar en equipo	90			Excelentes relaciones interpersonales	Sociable	80	
	Capacidad de Negociación	Preparada e inteligente	90			Integridad y Dinamismo	Dinámica en constante aprendizaje	90			Excelente comunicación oral y escrita	Lo esencial	75	
						Destreza con los números	Habilidad con los números	95			Identificar problemas y establecer prioridades	Experiencia favorable	90	

Figura VII. Evaluación Perfiles de Asistentes Impuestos – Costos - Importaciones

SUBJEFE DE IMPUESTOS				SUBJEFE DE IMPUESTOS					
	PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.		PERFIL IDEAL	PERFIL REAL	(%) COMPATIBILIDAD	OBSERVAC.
ACADÉMICO	Título CPA, Ing. Comercia o carreras afines	No posee titulo solo es egresado	75		ACADÉMICO	Título CPA, Ing. Comercia o carreras afines	No posee titulo solo es egresado	75	
	Experiencia mínima de 3 años en cargos anteriores	Experiencia por más de 10 años	100			Experiencia mínima de 3 años en cargos anteriores	Experiencia por más de 10 años	100	
	Sólidos conocimientos en Impuestos y Tributación	Amplios conocimientos tributarios	80			Sólidos conocimientos en Impuestos y Tributación	Amplios conocimientos tributarios	80	
	Conocimiento de Leyes Tributarias Actualizados	Lo esencial	75			Conocimiento de Leyes Tributarias Actualizados	Lo esencial	75	
	Conocimiento de Sistemas y Políticas Contables	Entendimiento de políticas y sistemas	75			Conocimiento de Sistemas y Políticas Contables	Entendimiento de políticas y sistemas	75	
	Conocimiento de Ingles Intermedio	Parcial	60			Conocimiento de Ingles Intermedio	Parcial	60	
CONOCIMIENTO	Revisión y Análisis de cuentas de balance que intervienen en la declaración de impuestos.	Experiencia favorece	90		CONOCIMIENTO	Revisión y Análisis de cuentas de balance que intervienen en la declaración de impuestos.	Experiencia favorece	90	
	Elaboración de reportes tributarios en Excel	Eficiente	90			Elaboración de reportes tributarios en Excel	Eficiente	90	
	Subir información de declaraciones en el DIMM	Dominio completo	90			Subir información de declaraciones en el DIMM	Dominio completo	90	
	Elaboración de Anexos Transaccionales	Outsourcing				Elaboración de Anexos Transaccionales	Outsourcing		
HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Capacidad de Análisis	Analítico	85		HABILIDADES Y COMPETENCIAS	Capacidad de Análisis	Analítico	85	
	Habilidad para interpretar y elaborar información cuantitativa y cualitativa	Experiencia favorece	90			Habilidad para interpretar y elaborar información cuantitativa y cualitativa	Experiencia favorece	90	
	Habilidad para las relaciones interpersonales	Un poco reservado pero se comunica	75			Habilidad para las relaciones interpersonales	Un poco reservado pero se comunica	75	
	Trabajo en equipo	Sabe trabajar en equipo	85			Trabajo en equipo	Sabe trabajar en equipo	85	
	Destreza con los números	Hábil con los números	90			Destreza con los números	Hábil con los números	90	
	Trabajo bajo presión	Está acostumbrado hacerlo	85			Trabajo bajo presión	Está acostumbrado hacerlo	85	
	Conducta ética y moral	Persona con sólidos valores	90			Conducta ética y moral	Persona con sólidos valores	90	
	Integridad y Dinamismo	Integro	75			Integridad y Dinamismo	Integro	75	
	Comunicación en forma oral y escrita	Lo esencial	75			Comunicación en forma oral y escrita	Lo esencial	75	

Figura VII. Evaluación Perfiles Asistente Cuentas por Cobrar y Subjefo de Impuestos.

3.2.2.2. RESUMEN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE PERFIL DEL AREA FINANCIERA – TRIBUTARIA

Tabla X. Resumen de Evaluación Personal Área Financiero-Tributario

CARGOS	ACADÉMICO	EXPERIENCIA	HABILIDADES Y COMPETENCIAS	TOTALES
Gerente Financiero	26.75%	34.29%	26.06%	87.10%
Jefe Financiero	25.29%	33.20%	26.14%	84.63%
Subjefe de Impuestos	22.80%	37.00%	28.00%	87.80%
Asistente de Costos	29.00%	34.50%	27.43%	90.93%
Asistente Importaciones	25.50%	35.50%	28.5%	89.50%
Asistente Cuentas por Pagar	26.50%	34.00%	27.00%	87.50%
Asistente Impuestos	23.25%	36.00%	25.00%	84.25%

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

Armamos los perfiles ideales en base a los perfiles que requiere el mercado laboral, en la mayoría de los casos el perfil escogido fue el correcto, aunque existieron ciertas características que no se tomaron en cuenta en el perfil ideal, las mismas que poseían cada uno de los evaluados. Tomando ese antecedente como referencia concluimos que los resultados obtenidos fueron, sobre todo en la categoría de conocimientos y habilidades y competencias, excelentes, puesto que son un personal que poseen mucho años de experiencia en los cargos que desempeñan.

3.3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS Y AMENAZAS

El análisis de riesgos permite identificar las vulnerabilidades de la compañía, evaluar los controles existentes, así como prever si son necesarios nuevos controles.

Para el desarrollo de este trabajo sólo se han tomado en cuentas aquellas amenazas relacionadas con el área financiero – tributaria y cuyos riesgos afecten seriamente a la compañía.

Cada amenaza posee dos condiciones, la probabilidad de ocurrencia y la vulnerabilidad de la empresa, los porcentajes asignados a cada uno de ellos son valores que van del diez por ciento al cien por ciento, a los cuales se los ha categorizado de la siguiente manera

Tabla XI. Clasificación de Riesgos en Porcentajes

CATEGORÍAS	PORCENTAJE
Muy Bajo	10%
Bajo	30%
Mediano	50%
Alto	70%
Muy Alto	100%

Fuente: Las Autoras

Elaborado por: Las Autoras

3.3.1. MATRIZ DE RIESGOS Y AMENAZAS DE LA EMPRESA

Tabla XII. Matriz Riesgos y Amenazas

Posibles Amenazas	Probabilidad					Vulnerabilidad					Riesgos Detectados
	10	30	50	70	100	10	30	50	70	100	
Clasificación de las cuentas de Retención Impuesto a la Renta				X					X		Omisión de valores a declarar al SRI, por clasificación de cuentas generalizada. Errores en declaraciones.
Cambios constantes en Leyes Regulatorias				X					X		Realización de cálculos erróneos de retención en la fuente que afecte a la compañía.
Toma de decisiones erradas	X									X	Realización de auditorías recurrentes por parte del SRI. Litigios Legales con el SRI. Pagos de valores inesperados al SRI Clausura (7 días máximo)

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.4. IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En declaraciones de años anteriores la empresa ha identificado que posee valores a favor es decir, valores que ha pagado en exceso al SRI; al realizar la declaración anual del Impuesto a la Renta correspondiente al año 2007 esos valores a favor eran altos por lo que la empresa no sabía cómo proceder.

Se han identificado dos caminos a seguir por concepto de pagos en exceso los cuales son:

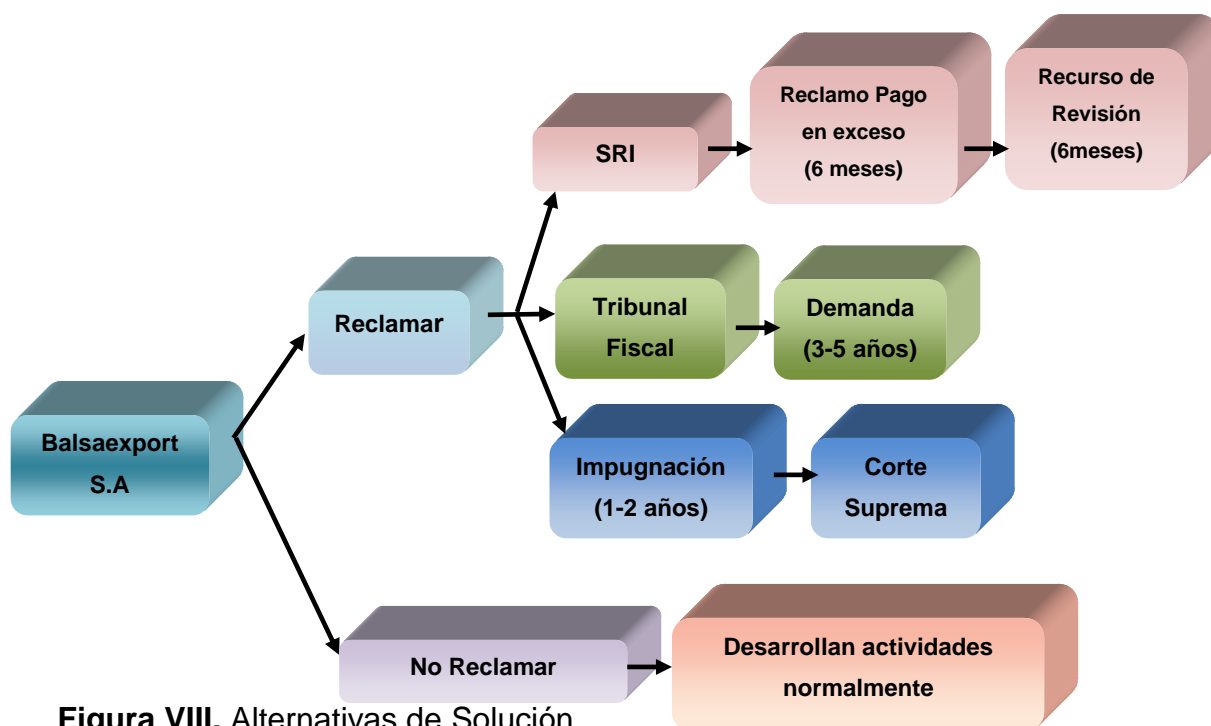


Figura VIII. Alternativas de Solución

3.5. DECISIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

La alternativa de solución recomendada es no proceder con el reclamo porque de esta manera la empresa evita involucrarse en litigios con el SRI y puede continuar normalmente con sus actividades; aunque el valor a reclamar es considerable lo mejor es pensar que ese valor no se va a hacer efectivo y si se pensaba invertir en algo el valor a reclamar lo ideal sería que se busquen otras alternativas que permiten obtener el dinero para la inversión.

En base a lo mencionado anteriormente descartamos la alternativa de reclamar el pago en exceso, porque son valores que el SRI no va a devolver sin antes hacer una revisión exhaustiva de la información de la empresa, para determinar si los valores reclamados están bien sustentados, además el SRI como ente regulador tiene la facultad de revisar toda la información en materia de impuestos para verificar si la empresa no está evadiendo impuestos y está cumpliendo con sus obligaciones tributarias; estas revisiones generaran gastos no contemplados dentro del presupuesto anual de la compañía.

3.6. EVALUACIÓN DEL COSTO-BENEFICIO DE CADA ALTERNATIVA.

En este punto vamos a analizar el costo-beneficio de cada una de las alternativas de solución

ALTERNATIVA 1: NO PROCEDER CON EL RECLAMO

Tabla XIII. Análisis costo-beneficio de no reclamar pagos en exceso

COSTO	BENEFICIO
NO GENERA NINGÚN COSTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar incurrir en gastos de gestionamiento del trámite de devolución de impuesto a la renta. ✓ Mantener el crédito tributario para en años posteriores poder compensarlo.

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

ALTERNATIVA 2: PROCEDER CON EL RECLAMO

Tabla XIV. Análisis costo-beneficio de reclamar pagos en exceso

COSTO	BENEFICIO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incurrir en Gastos por trámite de reclamo de pago en exceso. ✓ Correr el riesgo de que SRI solicite y revise información de libros contables 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Devoluciones de impuestos de retenciones en la fuente del impuesto a la renta (US\$28.000,00)

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.7. ANÁLISIS DE DECISIÓN FINAL DE LA EMPRESA

Balsaexport S.A. en los ejercicios fiscales 2003, 2004 y 2005 generó un Impuesto a la Renta por pagar menor al que previamente pagó por concepto de “Anticipo de Impuesto a la Renta” más “Retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta”, por los que Balsaexport S.A., amparados en la normativa vigente reclamó mediante el trámite conocido como “Reclamo de Pago en Exceso” el citado impuesto pagado.

Mediante la emisión de varias resoluciones el SRI negó el trámite solicitado, y adicionalmente estableció glosas tácitas por gastos considerados no deducibles de la base imponible sujeta al Impuesto a la Renta en esos años. A continuación se detalla las Resoluciones recibidas:

Tabla XV. Glosas Tácitas por Periodo Fiscal

PERIODO	COMPAÑÍA	RESOLUCION No.	GLOSAS TÁCITAS
2003	BALSAEXPORT S.A.	1	\$ 307.000,25
2004	BALSAEXPORT S.A.	2	\$ 275.500,50
2005	BALSAEXPORT S.A.	3	\$ 2.050.775,90
TOTAL			\$ 2.633.276,65

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

Estas resoluciones fueron evaluadas por expertos tributarios, quienes clasificaron las contingencias de la siguiente manera:

Tabla XVI. Clasificación de Glosas por tipo de contingencia

COMPAÑÍA	CONTINGENCIA REMOTA	CONTINGENCIA RAZONABLEMENTE POSIBLE	CONTINGENCIA PROBABLE	TOTAL CONTINGENCIAS INICIALES
BALSAEXPORT S.A. 2003	\$ 10.834,44	\$ 0,00	\$ 296.165,81	\$ 307.000,25
BALSAEXPORT S.A. 2004	\$ 101.083,26	\$ 0,00	\$ 174.417,24	\$ 275.500,50
BALSAEXPORT S.A. 2005	\$ 1.043.898,86	\$ 0,00		\$ 2.050.775,90
	\$ 213.509,52			
	\$ 694.711,51		\$ 98.656,01	
SUBTOTAL	\$ 2.064.037,59	\$ 0,00	\$ 569.239,06	\$ 2.633.276,65

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.7.1. DETALLE DE GASTOS INCURRIDO POR GLOSAS FISCALES HASTA EL AÑO 2008

Una vez realizado el análisis de glosas fiscales Balsaexport S.A. tomó la decisión de contratar servicios de asesores tributarios e impugnar estas resoluciones, lo que originó una serie de trámites que a continuación se detallan:

Tabla XVII. Detalles de Gastos hasta el año 2008

Año	Proceso	Prestación de Servicios	Valor por Servicios
02/2007	Análisis de Resoluciones emitidas por el SRI	Asesoría Tributaria	\$ 6.000
03/2007	Impugnación de Resoluciones emitidas por el SRI ante el mismo	Asesoría Tributaria	\$ 8.000
		Asesoría Legal	\$ 4.000
		Alquiler de Máquinas Xerox Copiadoras	\$ 1.000
		Suministros de Oficina	\$ 500
09/2007	Requerimiento de Información solicitado por el SRI	Asesoría Tributaria	\$ 10.000
		Asesoría Legal	\$ 2.000
		Alquiler de Máquinas Xerox Copiadoras	\$ 1.000
		Suministros de Oficina	\$ 500
02/2008	Requerimiento de Información solicitado por el SRI	Asesoría Tributaria	\$ 12.000
		Asesoría Legal	\$ 2.500
		Alquiler de Máquinas Xerox Copiadoras	\$ 1.200
		Suministros de Oficina	\$ 750
08/2008	Requerimiento de Información solicitado por el SRI	Asesoría Tributaria	\$ 10.000
		Asesoría Legal	\$ 1.000
		Alquiler de Máquinas Xerox Copiadoras	\$ 950
		Suministros de Oficina	\$ 560
	Total Gastos		\$ 61.960

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.7.2. Resultados de Impugnaciones

Como resultado de los procesos de impugnación ingresados ante el SRI, Balsaexport S.A. ha logrado disminuir sus contingencias, obteniendo así un ahorro fiscal como se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla XVIII. Cuadro Resumido del Ahorro Fiscal

COMPAÑÍA	CONTINGENCIA REMOTA	CONTINGENCIA RAZONABLEMENTE POSIBLE	CONTINGENCIA PROBABLE	TOTAL CONTINGENCIA INICIALES	DISMINUCION CONTINGENCIAS	AHORRO FISCAL
BALSAEXPORT S.A. 2003	\$ 10.834,44	\$ 0,00	\$ 296.165,81	\$ 307.000,25	\$ 307.000,25	\$ 76.750,06
BALSAEXPORT S.A. 2004	\$ 101.083,26	\$ 0,00	\$ 174.417,24	\$ 275.500,50	\$ 275.500,50	\$ 68.875,13
BALSAEXPORT S.A. 2005	\$ 1.043.898,86	\$ 0,00	\$ 98.656,01	\$ 2.050.775,90	\$ 694.711,51	\$ 173.677,88
	\$ 213.509,52					
	\$ 694.711,51					
SUBTOTAL	\$ 2.064.037,59	\$ 0,00	\$ 569.239,06	\$ 2.633.276,65	\$ 1.277.212,26	\$ 319.303,07

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.7.3. SITUACIÓN TRIBUTARIA ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

El estatus de las contingencias fiscales a Diciembre del 2008 son las siguientes:

Tabla XIX. Resumen de Contingencias Actuales

COMPAÑÍA	TOTAL CONTINGENCIAS ACTUALES			
	CONTINGENCIA REMOTA	CONTINGENCIA RAZONABLEMENTE POSIBLE	CONTINGENCIA PROBABLE	EFFECTO IMPUESTO A LA RENTA
BALSAEXPORT S.A. 2003	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
BALSAEXPORT S.A. 2004	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
BALSAEXPORT S.A. 2005	\$ 1.257.408,38	\$ 0,00	\$ 98.656,01	\$ 24.664,00
SUBTOTAL	\$ 1.257.408,38	\$ 0,00	\$ 98.656,01	\$ 24.664,00

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.7.4. ANÁLISIS DE IMPACTO OPERATIVO DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

A nivel operativo la compañía no se ha visto afectada por los litigios legales con el Servicio de Rentas; su parte interna no se ha visto afectada gravemente, por lo que las actividades se desarrollan igual que en años anteriores, tratando de cumplir las expectativas que se tienen para el año curso.

Lo que sí se puede recalcar es que para la compañía el ambiente de trabajo se vuelve incomodo cada vez que el personal del SRI, ingresa a la compañía para realizar las respectivas revisiones, además se sienten tenso por los resultados que pueden dar las revisiones.

3.8. EVALUACIÓN DEL COSTO-BENEFICIO REAL DE TOMAR LA DECISIÓN DE RECLAMAR.

Mediante este cuadro se va a resumir los costos reales que ha incurrido la compañía por proceder con el reclamo, todo lo que invirtió en el reclamo de las impugnaciones determinadas por el SRI.

Tabla XX. Costo Beneficio real de la Empresa

COSTO		BENEFICIO	
CONCEPTO	US\$	CONCEPTO	US\$
Asesoría Tributaria	US\$46.000,00	Disminución de glosas	US\$319.303,07 (Ahorro Fiscal)
Asesoría Legal	US\$9.500,00		
Alquiler de Máquinas Xerox Copiadoras	US\$4.150,00		
Suministros de Oficina	US\$2.310,00		
TOTAL	US\$61.960,00		

Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

3.9. ASPECTOS POLÍTICOS RELEVANTES

3.9.1 ASPECTOS POLÍTICOS DEL ECUADOR QUE AFECTAN A LA COMPAÑÍA.

En el Registro Oficial N° 512 del 22 de Enero del 2009, se publicó a Resolución N° 466 emitida por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI, la cual limita la importación de determinados productos, todo esto con el fin incentivar a la ciudadanía el consumo de productos nacional.

Para el caso de la compañía esta resolución no la afectaría en su totalidad puesto que los productos que ellos importan son repuestos de maquinarias los cuales no están dentro del listado de productos en la resolución antes mencionada. Esta determinación tomada por el Presidente de la República puede desencadenar que los productos destinados para la exportación se vean afectados por medidas similares que puedan tomar por los principales países a quienes se les exporta, como son Estados Unidos y algunos países de la Unión Europa; en este caso si nos afectaría puesto que la demanda de nuestros principales clientes disminuiría y eso si sería perjudicial para la compañía ya que las exportaciones representan el mayor porcentaje de nuestras ventas globales.

3.9.2. COMO AFECTA LA CRISIS MUNDIAL AL ENTORNO DEL NEGOCIO.

La economía a nivel mundial está siendo afectada porque una de las principales potencias mundiales está atravesando la peor crisis financiera del siglo.

Evidentemente no podría dejar de afectarnos debido a que Estados Unidos es el principal cliente de todos los países latinos, y si él se desmorona todos nos desmoronamos con él como una especie de efecto dominó. En la actualidad ya son muchas las empresas que han decidido cerrar sus puertas porque no cuentan con los suficientes recursos económicos para mantener el negocio en estas circunstancias.

Balsaexport S.A. al igual que otras compañías del Ecuador podría verse afectada especialmente en las exportaciones y ventas locales debido a que uno de sus potenciales clientes es un fabricante de autos y como ya es conocimiento público, la industria automotriz es la que está sufriendo más con esta situación.

Los otros clientes se dedican a la producción de productos selectivos, pero con las circunstancias para mantenerse en el mercado durante este año en curso, por lo tanto van a reducir su producción, lo que significa menos ingresos para ellos y por supuesto menos ingresos para la compañía, debido a que se reducen su fuente vital de ingresos, sus exportaciones.

Hasta el momento se prevé que para mediados del año 2009 las ventas se reducirán en un 30%, y para que la empresa no caiga a pique ya se están tomando las correctivas necesarias y continuar con las operaciones

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- ☑ En nuestro análisis pudimos observar que el riesgo fue identificado a tiempo y pudo ser evitado, pero por motivos de desacuerdo y por una decisión errada el riesgo se materializó obteniendo resultados catastróficos.
- ☑ Hay que tomar en cuenta que al proceder con un reclamo de pago en exceso, la empresa se involucra en un procedimiento muy extenso, puesto que la administración tributaria cada vez es más exigente, los requerimientos de información son más frecuentes y las actas de determinación producto de las auditorías son más amplias.
- ☑ Por medio del BCP se pudo concluir que una mala decisión del factor humano desencadena eventos que afectan seriamente a la empresa tanto en lo operativo como en lo financiero.
- ☑ Es importante tomar en cuenta que los ejecutivos que estén a cargo de una empresa deben conocer el entorno económico del país en donde se domicilia la compañía, pues las culturales organizacionales son diferentes en cada país.

- ☑ Aunque la compañía decidió reclamar el pago en exceso e impugnar las glosas fiscales determinadas por le SRI, los resultados que se han obtenido son buenos debido a que se ha logrado disminuir considerablemente el valor de la glosa.
- ☑ Si se hubieran seguido las recomendaciones del BCP, la empresa no estaría en la actualidad en proceso de impugnación de glosas fiscales, además no tendría que desembolsar valores por asesoría y por futuros pagos de glosas.

4.2. RECOMENDACIONES

- ☑ Para tomar una decisión acertada y razonable, en la que dos criterios solicitados por gerencia tengan distintas opiniones es preferible y recomendable la intervención de un tercero que sea experto en el tema para de esta manera solucionar el problema y llegar a un acuerdo.
- ☑ Es recomendable que se realice frecuentemente un Análisis de Riesgos del Negocio en todas sus áreas, con el objetivo de mantenerse siempre alerta ante cualquier circunstancia e implementar un Plan de Continuidad del Negocio como medida para estos casos.

- Tener en consideración la estrategia que nos brinda el BIA, aunque la contingencia ya se presentó, permanecen con el proceso de impugnación ante el SRI lo cual involucra a la empresa en una serie de auditorías por partes del ente regulador.

- Mantener la asesoría tanto legal como tributaria ya que es importante siempre estar informados y actualizados en todas las medidas y disposiciones que establece el Estado mediante el SRI para evitar futuras contingencias.

- Presentar todos los requerimientos de información solicitados por el SRI de manera oportuna para así evitar sanciones y multas.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Estados Unidos, Akhtar S., Afsar S., "Business Continuity Planning Methodology", NJ: Sentryx, 2004, pp. 62- 202
- [2] Madrid, Pérez C., "Técnicas de Análisis Multivariados con Aplicación SPSS", NJ: Prentice Hall, Inc., 2004, pp. 20-150
- [3] México, Lawrence G., "Administración Financiera Básica" , NJ: Harla, 1992,
- [4] Servicio de Rentas Internas, Página Web, www.sri.gov.ec, Diciembre 15, 2008
- [5] Código Tributario con Reformas, 2008, pp. 2-11,93-102
- [6] Ley de Régimen Tributaria Interno, 2008, pp.1-7
- [7] México, Peña J., "Consultoría en Comunicaciones e Informática S.A.", Página Web, www.ccisa.com.mx, Enero 6, 2009
- [8] Multitrabajos, Página Web, www.multitrabajos.com, Diciembre 12, 2008
- [9] México, KPMG, "Business Continuity Plan", Junio, 2005, Página Web, www.kpmg.com.mx, Diciembre 19, 2008
- [10] Bogotá, SISTESEG, "Política de Continuidad del Negocio", Diciembre, 2007
- [11] España, Carvajal A., "Reporte Ejecutivo BIA", Marzo, 2007
- [12] Buenos Aires, Bootcamp, "Certified Information Systems Security Professional", Febrero, 2003,

ANEXOS

DATOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

VALORES DE LA EMPRESA

Los miembros de Balsaexport S.A., compartimos valores comunes relativos a la integridad, rendición de cuentas, confianza, transparencia y trabajo en equipo, que nos sirven de guía en todas nuestras negociaciones con clientes, proveedores e inversores.

Integridad: Creemos en manejar todos nuestros tratos comerciales con integridad. Nos conducimos de manera responsable cumpliendo con nuestro Código Mundial de Conducta que aplica tanto a Empleados y Negocios, como a nuestros contratistas, consultores y proveedores.

Rendición de cuentas: Nos esforzamos por llevar una rendición de cuentas abierta y estamos decididos a alinear las facultades en cuanto a la toma de decisiones con las responsabilidades, esto es a todos los niveles de nuestra organización. Para los empleados de Balsaexport S.A, la rendición de cuentas implica cumplir con nuestros compromisos y aceptar las responsabilidades derivadas de nuestras acciones y conductas.

Trabajo en equipo: Estamos decididos a apoyar las habilidades de nuestros empleados, proveedores, contratistas, clientes – nuestros muchos inversores

accionarios – a través de un enfoque cooperativo de trabajo en equipo para resolver los problemas e implementar los proyectos.

La interacción con los miembros de otros grupos y equipos es parte vital de nuestras labores cotidianas.

Confianza y transparencia: La confianza debe ser la parte fundamental en todas las negociaciones comerciales éticas. Confiar en que los demás harán lo que dicen y en que nosotros cumpliremos con nuestros compromisos. Para lograr esa meta, nosotros debemos comunicarnos con los demás de manera transparente, proporcionándoles información oportuna y precisa.

También lograremos alcanzar todo nuestro potencial al ser:

- Motivados por los valores y el cliente
- Orientados a la obtención de resultados
- Proactivos
- Innovadores y de mente abierta

Nuestro compromiso con el medio ambiente, la salud y la seguridad no es negociable.

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES)

Una amplia gama de productos de productos semi-acabados con una fuerte y marcas de renombre en todo el mundo con las actividades de comercialización adaptados a los principales mercados de caracterizar la experiencia del grupo.

Nuestros clientes tienen el privilegio de elegir entre nuestra exclusiva gama de productos y combinar diferentes materiales, en el único o múltiples aplicaciones, por su innovador y ligero solución. Ayudamos a los clientes a seleccionar el mejor material y las técnicas de tratamiento para cubrir sus necesidades.

Otros factores que contribuyen a este éxito son:

- Oficinas y operaciones de fabricación en Europa, Norte y Sur América y Asia.
- Red de Distribución Mundial.
- Dedicación.
- Marketing y Ventas a vigor.
- Gestión de la innovación.

PLAN DE MARKETING

Hemos estado activos en la industria de los compuestos durante décadas y entendiendo su mercado y sus necesidades. Ya sea que el cliente puede estar en el mar, la energía eólica, por carretera, ferrocarril, aeroespacial o la industria, nuestros profesionales de ventas y marketing de equipos están dispuestos a ayudar en todos los elementos del núcleo estructural proceso de selección.

FUERZAS CLAVES DE MERCADO Y OTROS FACTORES CLAVES DEL ENTORNO DE LA ENTIDAD

- Orientación al cliente y la asociación es la clave del éxito.
- Vigilancia de la satisfacción del cliente es una parte esencial del Programa de Mejora Continua. La evaluación honesta de los productos y servicios son importantes para nosotros.
- Los productos y procesos reflejan los más altos estándares de calidad para los productos y servicios de acuerdo a la norma ISO 9001:2000.
- Balsaexport S.A. está certificada de acuerdo con el Sistema de Gestión de Seguridad y Medioambiental OHSAS 18001 e ISO 14001.
- Balsaexport S.A. está certificada por la organización independiente SGS.

PUNTO DE VISTA DE LA GERENCIA CON RESPECTO AL NEGOCIO

La Gerencia considera que este año ha sido exitoso ya que hemos entrado en numerosas asociaciones estratégicas que ahora forman una red mundial que nos permite comercializar nuestros productos y servicios en todo el mundo y asegura que el apoyo a nuestros clientes es siempre accesible y esto nos ayuda a hacer frente al desafío de una presencia global.

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS MANUFACTUREROS

Se denomina madera balsa a la madera del balsa (wikispecies: *Ochroma lagopus*), árbol que crece en la selva sub-tropical del Ecuador, así como en Centro América y en otros países sudamericanos. Sin embargo, las condiciones geográficas y climáticas de la cuenca baja del río Guayas (Ecuador) hacen que el balsa ecuatoriano tenga mayor desarrollo y calidad que en el resto del mundo.

El balsa crece muy rápidamente y en la mayoría de los casos su madera esta lista para el corte a los seis años, su altura puede llegar hasta los 30 m y puede llegar a tener un diámetro de hasta 5 dm.

Es usada en diferentes aplicaciones tales como construcción de tanques para químicos, tinas de baño, paletas para generadores eléctricos eólicos, autos, camiones, botes, etc.

La madera balsa tiene un sinnúmero de cualidades que la hacen superior a muchos otros productos. Dentro de estas cualidades tenemos: su gran capacidad de aislamiento térmico y acústico, su bajo peso, su facilidad para encolarse y su poco movimiento de agua entre sus celdas. A continuación los tipos de productos de Balsaexport S.A.:

Tiras de Madera.- Este producto se lo vende por bolsa.

Balsa Borde.- Este producto se lo vende por pieza.

Balsa Alieron.- Este producto se lo vende por pieza.

CADENA DE VALOR



Figura IX. Proceso de Producción

ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2007

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
<i>DISPONIBLE</i>	233,936.47
CAJA BANCOS	
INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	0.00
<i>EXIGIBLE</i>	
CTAS. Y DOCS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	2,655,508.64
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	0.00
CTAS. Y DOC. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	2,295,319.79
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	2,809,206.53
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. RENTA AÑOS AN)	0.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. RENTA AÑO CTE)	23,335.41
<i>REALIZABLE</i>	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	984,221.96
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	1,218,791.55
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	0.00
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN	1,469,603.89
MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	0.00
INVENTARIO REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	1,257,345.22
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	170,598.28
ARRIENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0.00
DIVIDENDOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0.00
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	15,509.44
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	13,133,377.18
ACTIVO FIJO	
<i>ACTIVO FIJO TANGIBLE</i>	
TERRENOS	8,220,063.33
EDIFICIOS	1,977,379.19
OBRAS EN PROCESO	1,295,067.60
INSTALACIONES	403,197.92
MUEBLES Y ENSERES	388,741.27
MAQUINARIA Y EQUIPO	4,785,928.32
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	0.00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	137,502.09
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	1,422,148.17
OTROS ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACTIVO FIJO	0.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA ACELERADA DE VEHÍCULOS, EQUIPO TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	-4,132,880.40
TOTAL ACTIVO FIJO TANGIBLE	14,497,147.49
<i>ACTIVO FIJO INTANGIBLE</i>	
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	0.00
(-) AMORTIZACIONES ACUMULADAS	0.00
TOTAL ACTIVO FIJO INTANGIBLE	0.00
TOTAL ACTIVO FIJO	14,497,147.49
OTROS ACTIVOS	
ACTIVO DIFERIDO	
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	0.00
GASTOS DE INVESTIGACIÓN EXPLORACIÓN Y OTROS	0.00
SALDO DEUDOR DE DIFERENCIAL CAMBIARIO (Declaraciones año 2004)	0.00
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	0.00
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA	0.00
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	0.00
ACTIVOS LARGO PLAZO	
<i>CUENTAS Y DOC. POR COBRAR A LARGO PLAZO</i>	
CLIENTES RELACIONADOS	0.00
CLIENTES NO RELACIONADOS	0.00
OTROS	136,734.96
(-) PROVISIONES INCOBRABLES	0.00
INVERSIONES A LARGO PLAZO	
SOCIEDADES RELACIONADAS	650,646.75
OTRAS	1,429,370.36

OTROS GASTOS ANTICIPADOS LARGO PLAZO	0.00
OTROS ACTIVOS	7,504,541.29
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	9,721,293.36
ACTIVOS CONTINGENTES	0.00
TOTAL DEL ACTIVO	37,351,818.03
PASIVO	
PASIVO CORRIENTE	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	
LOCALES	19,945,721.61
DEL EXTERIOR	0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
LOCALES	662,891.61
DEL EXTERIOR	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS	
LOCALES	0.00
DEL EXTERIOR	0.00
OBLIGACIONES	
CON LA ADM. TRIBUTARIA	325,755.66
IR POR PAGAR DEL EJERCICIO	0.00
CON EL IESS	224,631.72
CON EMPLEADOS	596,853.62
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	0.00
TRANSFERENCIA CASA MATRIZ Y SUCURSALES (DEL EXTERIOR)	0.00
PROVISIONES	0.00
CRÉDITO A MUTUO	0.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21,755,854.22
PASIVO LARGO PLAZO	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES	
LOCALES	0.00
DEL EXTERIOR	2,942,691.57
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	
LOCALES	0.00
DEL EXTERIOR	0.00
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS Y COMPAÑÍAS RELACIONADAS	
LOCALES	879,534.82
DEL EXTERIOR	0.00
TRANSFERENCIA DE CASA MATRIZ Y SUCURSALES	0.00
OBLIGACIONES EMITIDAS	
ADQUIRIDAS POR RELACIONADAS	0.00
ADQUIRIDAS POR TERCEROS	0.00
PROVISIONES PARA JUBILACIÓN PATRONAL	
PROVISIONES	1,946,516.87
CRÉDITO A MUTUO	0.00
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	4,889,208.44
PASIVO DIFERIDO	
ANTICIPO CLIENTES	0.00
OTROS PASIVOS DIFERIDOS	0.00
TOTAL PASIVO DIFERIDO	0.00
OTROS PASIVOS	
INGRESOS ANTICIPADOS	0.00
TOTAL OTROS PASIVOS	0.00
PASIVOS CONTINGENTES	0.00
TOTAL DEL PASIVO	26,645,062.66
PATRIMONIO NETO	
CAPITAL SUSCRITO, ASIGNADO O PATRIMONIO INSTITUCIONAL.	42,408.00
(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	0.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	1,582,427.87
RESERVA LEGAL	261.47
RESERVA FACULTATIVA Y ESTATUTARIA	0.00
RESERVA DE CAPITAL	8,328,861.36
RESERVA POR VALUACIÓN, DONACIONES Y OTRAS	0.00
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	0.00
(-) PÉRDIDA ACUMULADA DE EJERCICIOS ANTERIORES	-141,079.21
UTILIDAD DEL EJERCICIO (Después de Participaciones, Impuestos y Reservas)	893,875.88
(-) PÉRDIDA DEL EJERCICIO	0.00
TOTAL PATRIMONIO NETO	10,706,755.37
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	37,351,818.03

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑO 2007

INGRESOS		<i>ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PROPIEDAD DE PERSONAS NATURALES</i>	0,00
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 12%	7,615,381.16	<i>ARRENDAMIENTO DE BIENES INMUEBLES PROPIEDAD DE SOCIEDADES</i>	83,125.66
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA CERO	26,376.00	<i>COMISION A SOCIEDADES</i>	0,00
EXPORTACIONES NETAS	34,294,055.13	<i>PROMOCION Y PUBLICIDAD</i>	0,00
INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	0,00	<i>COMBUSTIBLES</i>	55,837.76
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	0,00	<i>LUBRICANTES</i>	0,00
OTRAS RENTAS	613,329.68	<i>ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL</i>	0,00
DIVIDENDOS PERCIBIDOS LOCALES	0,00	<i>ARRENDAMIENTO MERCANTIL DEL EXTERIOR</i>	0,00
OTRAS RENTAS EXENTAS	121,201.78	<i>SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)</i>	100,257.09
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	0,00	<i>SUMINISTROS Y MATERIALES</i>	5,190,515.74
INGRESOS POR REEMBOLSO	0,00	<i>TRANSPORTE</i>	257,936.92
TOTAL INGRESOS	42,670,343.75	<i>GASTOS DE GESTION (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)</i>	0,00
COSTOS Y GASTOS		<i>GASTOS DE VIAJE</i>	0,00
<i>DE MATERIA PRIMA Y BIENES</i>		<i>AGUA, ENERGIA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES</i>	556,263.73
INVENTARIO INICIAL BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	0,00	<i>NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES</i>	0,00
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	0,00	<i>IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS</i>	75,123.40
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	0,00	<i>DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS</i>	498,159.98
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	0,00	<i>DEPRECIACION ACELERADA DE VEHICULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL</i>	0,00
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	870,070.24	<i>AMORTIZACIONES (INVERSIONES E INTANGIBLES)</i>	0,00
COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	25,108,780.53	<i>PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES</i>	0,00
IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	0,00	<i>AMORTIZACIONES Y GASTO POR DIFERENCIAS DE CAMBIO</i>	0,00
(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	984,221.96	<i>INTERÉSES Y COMISIONES BANCARIAS</i>	
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	934,011.73	LOCALES	0,00
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	1,218,791.55	AL EXTERIOR	0,00
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	961,555.29	<i>INTERÉSES PAGADOS A TERCEROS</i>	
(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	1,469,603.89	LOCALES	0,00
BAJA DE INVENTARIOS	0,00	AL EXTERIOR	0,00
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	1,087,734.18	<i>GASTOS A SER REEMBOLSADOS</i>	
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES A TRAVÉS DE TERCERIZADORAS	2,079,339.94	LOCALES	0,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	248,395.88	EXTERIOR	0,00
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	307,526.43	<i>GASTOS PROVISIONES DEDUCIBLES</i>	0,00
GASTO PROVISIÓN PARA JUBILACIÓN PATRONAL	95,392.06	<i>OTROS GASTOS</i>	
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES	368,987.70	LOCALES	3,125,744.86
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTONOMOS	0,00	EXTERIOR	2,184,162.55
HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	0,00	<i>IVA QUE SE CARGA AL GASTO</i>	0,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,279,600.04	<i>PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS</i>	0,00
		<i>PERDIDAS EN CARTERA</i>	0,00
		TOTAL COSTOS Y GASTOS	40,795,904.31
		UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	1,575.103.59

VENTAS Y EXPORTACIONES DEL AÑO 2007

Tabla XXI. Ventas y Exportaciones 2007

Mes	EXPORTACIONES	VENTAS TARIFA 12%	VENTAS TARIFA 0%
Enero	1,635,226.29	446,460.05	0.00
Febrero	2,288,383.58	562,566.87	1,200.00
Marzo	2,983,509.31	565,543.67	1,780.00
Abril	2,727,732.07	417,816.54	0.00
Mayo	3,020,031.33	684,808.35	10,004.00
Junio	3,527,191.70	939,000.76	180.00
Julio	3,122,783.88	565,106.50	0.00
Agosto	3,297,123.28	696,624.68	0.00
Septiembre	2,781,545.06	682,735.29	0.00
Octubre	2,927,105.36	722,390.28	0.00
Noviembre	3,061,937.97	656,010.62	0.00
Diciembre	2,937,246.68	666,917.23	0.00
TOTAL DE VENTAS			41'928.961,35

Fuente: La Empresa Elaborado por: Las Autoras

COMPRAS E IMPORTACIONES DEL AÑO 2007

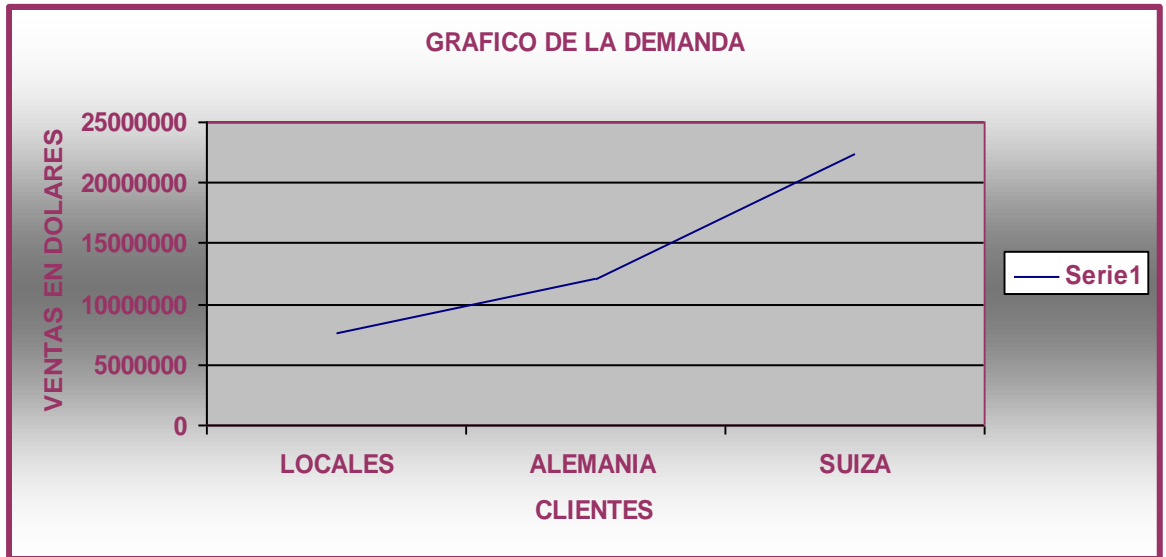
Tabla XXII. Compras e Importaciones 2007

Mes	Compras tarifa 12%	Compras tarifa 0%	Importaciones
Enero	1,359,316.61	183,817.90	370,758.62
Febrero	1,970,610.47	274,539.33	552,573.87
Marzo	1,902,743.43	256,560.10	347,253.22
Abril	1,650,504.46	249,954.32	296,430.42
Mayo	1,908,310.62	357,176.78	800,381.79
Junio	1,998,185.50	343,264.15	411,192.59
Julio	1,862,508.28	462,260.26	391,276.71
Agosto	2,090,144.76	390,946.47	302,880.81
Septiembre	1,872,390.26	595,106.12	445,143.03
Octubre	2,240,295.59	403,594.37	213,289.94
Noviembre	2,858,198.45	656,914.65	324,789.03
Diciembre	2,140,915.73	714,470.08	558,976.48
TOTAL	23,854,124.16	4,888,604.53	5,014,946.51

Fuente: La Empresa Elaborado por: Las Autoras

DEMANDA DEL PRODUCTO DEL AÑO 2007

Grafico II. Demanda del Producto Año 2007



Fuente: La Empresa

Elaborado por: Las Autoras

PROCESO TENTATIVO DE RECLAMOS E IMPUGNACIONES DE IMPUESTO A LA RENTA

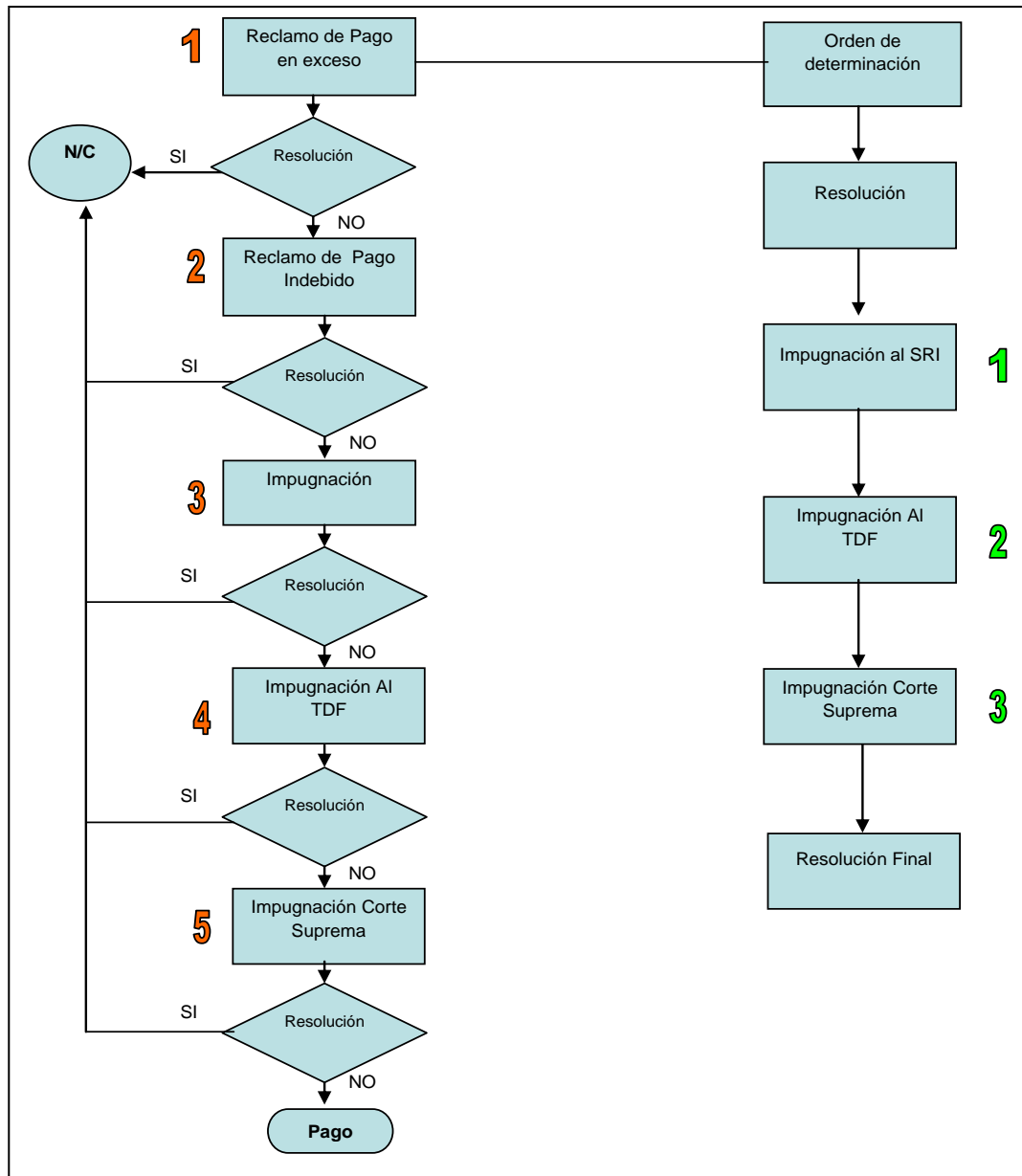


Figura X. Proceso de Reclamos e Impugnaciones del Impuesto a la renta