

Implementación de un Plan de Continuidad de 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

K. Tacury, S. Vivar, R. Reyes
Instituto de Ciencias Matemáticas
Escuela Superior Politécnica del Litoral
Campus "Gustavo Galindo V." Km. 305. Vía Perimetral, Guayaquil, Ecuador
ktacury@espol.edu.ec, svivar@espol.edu.ec, rreyes@gruponetpc.com

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

Palabras Claves: *Plan de Continuidad del Negocio, Análisis de Impacto del Negocio, Impactos Financieros y Operativos, Punto Objetivo de Recuperación, Tiempo Objetivo de Recuperación, Recursos IT y non-IT, Análisis Costo-Beneficio, Alternativas de Solución, Mantenimiento del Plan de Continuidad del Negocio.*

Abstract

This work relates to our thesis, it contains information obtained from an industrial undertaking engaged in the production, marketing and export of balsa wood; the first chapter provides the terminology used in this work, which includes tax and terms of reference in terms of subject matter; the second chapter is the description of the company, its mission, vision, objectives, general organization, etc., the third and most extensive chapter covering the Business Continuity Plan as a first step is to conduct an Impact Analysis Business, which will identify the main process of the company through a matrix of estimated financial and operational impacts that the company may suffer in the event that one will materialize disaster and identified the time and recovery point objective; IT resources and non-IT to be used depending on the magnitude of the disaster, as a second step will describe the financial-tax department, an assessment of profiles of staff in the area, the next step is to conduct a risk analysis and threats which will be summarized by a matrix, identify alternative solutions to follow, provide information on the financial impact that the company has had since the start of legal proceedings with SRI, through an analysis Cost-benefit evaluation will seek alternative solutions that are convenient for the company and finally give the respective findings and recommendations to avoid past situations will recur.

Keywords: *Business Continuity Plan, Business Impact Analysis, Financial and Operational Impacts, Recovery Point Objective, Recovery Time Objective, non-IT resources and IT, Cost-Benefit Analysis, Alternative Dispute Resolution, Maintaining Business Continuity Plan.*

1. 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 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.

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.

1.1. Marco teórico

El marco teórico del presente trabajo abarca la terminología utilizada en el desarrollo de la tesis, se describe tanto terminología tributaria y terminología del Plan de Continuidad del Negocio; a continuación se menciona los principales términos utilizados:

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.

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.

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 de 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.

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.

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.

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.

2. Descripción 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

2.1. 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.

2.2. 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.

2.3. Principales Clientes y 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.

Entre los principales clientes se tienen a empresas fabricantes de:

- Yates de vela
- Trenes
- Camiones
- Autos
- Aviones Ligeros

2.4. Posicionamiento en el mercado

Grafico 1. Posicionamiento en el mercado



2.5. Identificación del core business de la compañía

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.

3. Plan de Continuidad del Negocio

3.1. Análisis de Impacto del negocio

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.
- 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 procesos críticos de la empresa

Figura 1. Proceso de compras y ventas locales

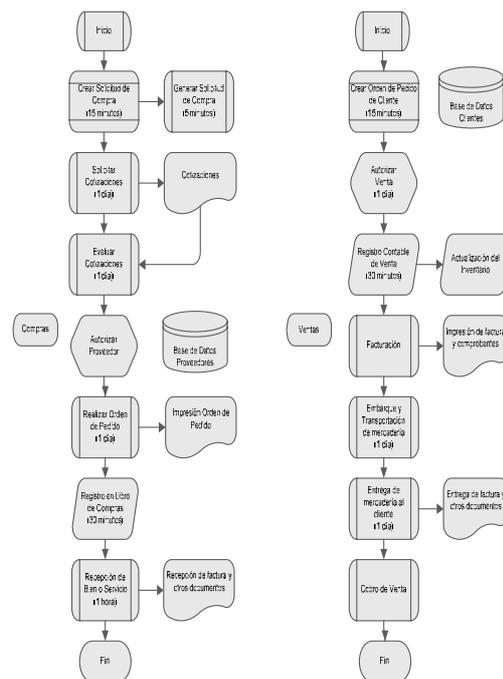


Figura 2. Proceso de importaciones

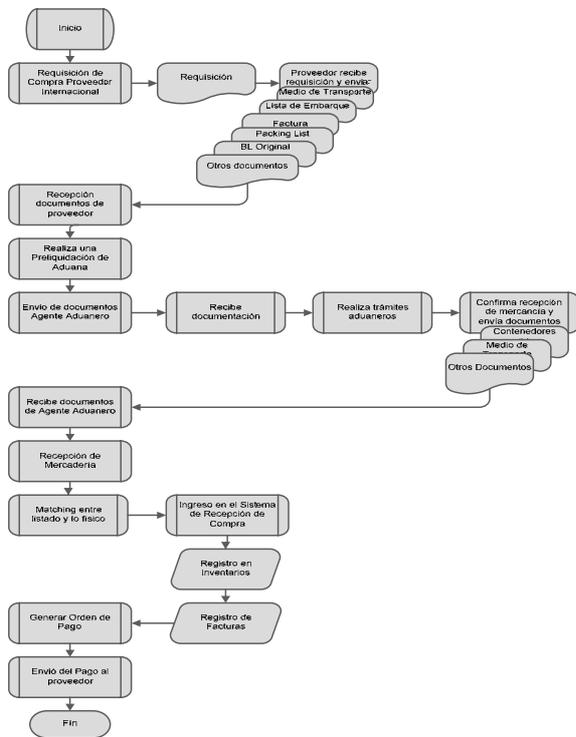


Figura 3. Proceso de exportaciones

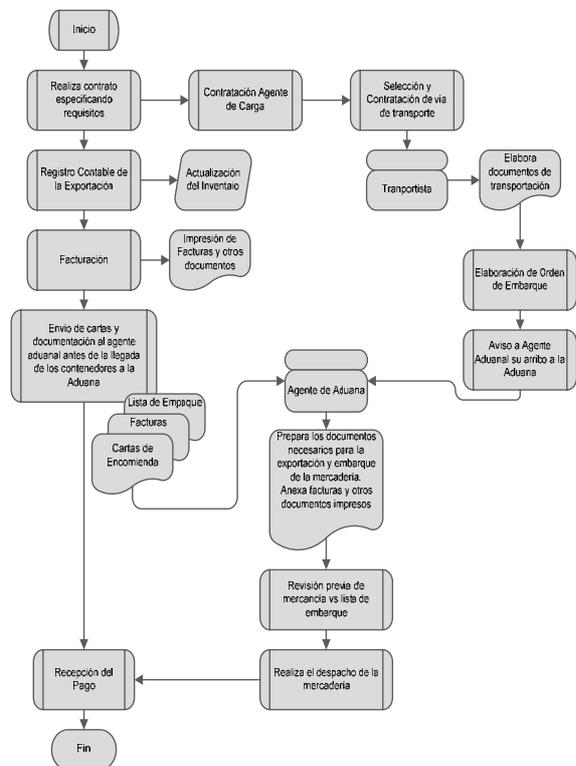
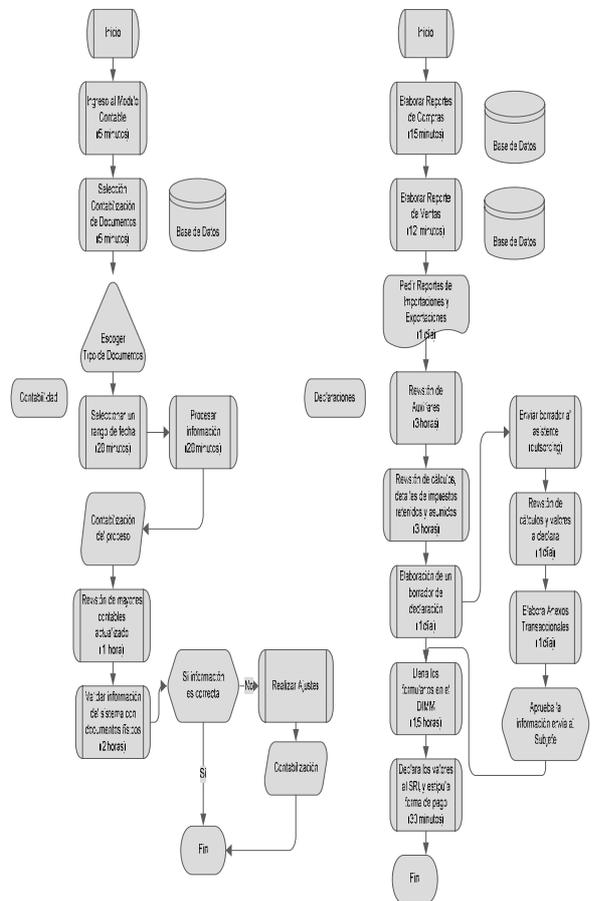


Figura 4. Proceso contable y declaración impuestos



3.1.4. Impacto financiero

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.

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.

A continuación se presenta un cuadro con las posibles pérdidas financieras que la empresa tendría que absorber si el riesgo se llegara a dar:

Tabla 1. Impacto financiero en valores estimados

Proceso del negocio	Detalle	Impacto financiero (estimación en US\$)
Compras Locales	Tarifa 12% Tarifa 0%	US\$66.000,00 x día US\$13.500,00 x día
Ventas Locales	Facturación	US\$21.000,00 x día
Importaciones	Importaciones	US\$14.000,00
Exportaciones	Clientes potenciales	US\$95.000,00 x día
Declaración de Impuestos	Declaraciones erróneas	3% de ventas totales (En caso de no declarar)
Procesos con el SRI	Asesoría Tributaria Asesoría Legal	US\$7.000,00 US\$3.000,00

3.1.5. Impacto financiero 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.

Tabla 2. Clasificación del impacto financiero en niveles

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

3.1.6. 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
- Clientes

3.1.7. 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.

Tabla 3. Procesos críticos del negocio

Proceso del negocio	Detalle	Impacto financiero (estimación en US\$)
Compras Locales	Tarifa 12% Tarifa 0%	US\$66.000,00 x día US\$13.500,00 x día
Exportaciones	Clientes potenciales	US\$95.000,00 x día

3.1.8. Identificación de aplicaciones y sistemas críticos

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.

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.
- 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.

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 4. Recurso 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,		

3.1.10. Determinación del Tiempo y Punto Objetivo de Recuperación

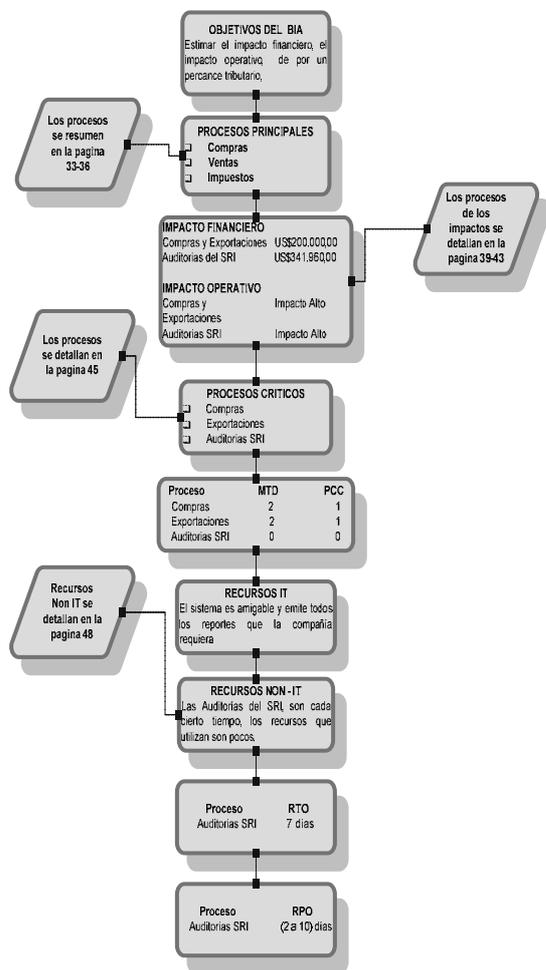
El tiempo objetivo de recuperación se basa en el tiempo que la empresa va a parar sus actividades por encontrarse clausurado, sanción impuesta por el SRI. El punto objetivo de recuperación será el tiempo que la compañía va a tener que invertir para arreglar todos los litigios que conllevaron a la clausura, 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.

Tabla 5. RTO y RPO

Proceso del negocio	Detalle	RTO	RPO
Compras Locales	Tarifa 12%	7 días	2 a10 días
Exportaciones	Clientes potenciales	7 días	2a10 días

3.1.11. BIA resumido

Figura 5. BIA resumido



3.2. Descripción área financiero-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. Evaluación perfiles área financiera tributaria

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

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

Se ha identificado que la amenaza que más afecta a la compañía es la posible clausura por parte del SRI, puesto que clausura sería solo el primer paso, se podrían dar otras sanciones o multas de tipo económico que afecten seriamente a la compañía,

3.3. Identificación de alternativas de solución

Existen dos caminos a seguir el primer es proceder con el reclamo y para ello la empresa tiene tres caminos a seguir, reclamar directamente al SRI lo cual le tomará seis meses proceder con el reclamo y otros seis meses realizar un recurso de revisión; si decide reclamar al tribunal de lo fiscal este procedimiento incurre en una demanda y cuyo tiempo se estima de tres a cinco años, y finalmente impugnar las alegaciones del SRI ante la Corte Suprema, proceso que toma alrededor de dos años y cuyo veredicto lo va a dar un juez.

Si escoge la alternativa de no proceder con el reclamo, la compañía continuaría con sus actividades de forma normal.

3.3. Evaluación costo-beneficio de cada alternativa

Tabla 6. Costo-beneficio de no reclamar

COSTO	BENEFICIO
NO GENERA 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.

Tabla 7. Costo-beneficio de reclamar

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)

3.4. Análisis de la decisión 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 8. Glosas tácitas por periodo fiscal

Periodo	Compañía	Resolución	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

3.4.1. Detalle de gastos incurridos por glosas hasta el año 2008

Tabla 9. Gastos hasta al 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

3.4.2. Situación tributaria actual de la compañía

Actualmente la compañía se ha logrado probar que la mayoría de las aseveraciones realizadas por el SRI, poseen todos los documentos de soporte, con lo cual ha logrado minimizar considerablemente el valor de la glosa inicia, quedándose así un valor aproximado de US\$ 24.000, 00 y sobre el cual la compañía tiene grandes posibilidades de no demostrar que posee todos los soportes necesarios, pero igual la compañía va a seguir haciendo lo necesario para reducir aun mas ese valor

3.4.3. Costo-beneficio real de la compañía

Tabla 10. Costo-Beneficio real

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		

3.5. 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.

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

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.

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 el SRI, los resultados que se han obtenido son buenos debido a que se ha logrado disminuir considerablemente el valor de la glosa.

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.

5. Referencias

- [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

