

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
ÉNFASIS FINANZAS

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA PARA
EL CONTROL INTERNO Y LA TOMA DE DECISIONES EN UNA
EMPRESA EXPORTADORA E IMPORTADORA DE MAQUINARIA
INDUSTRIAL

ALUMNO: GERMAN BOLAÑOS ARAYA
CARNÉ: 890535

INDICE

I.- INTRODUCCIÓN	5
II.- PERSPECTIVAS TEÓRICAS	9
II.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
IV.- CAPITULO I: FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MAQUINARIA INDUSTRIAL TAIWÁN S.A.	18
4.1.-DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	19
4.2.- RESEÑA GENERAL DE LA EMPRESA.....	20
4.3.- ORGANIGRAMA DE MITASA.....	21
4.4.- MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	22
4.5.-PLAN PARA ABRIR EL MERCADO INTERNACIONAL.....	23
4.6.- EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL MERCADO	23
4.7.- APERTURA DE MERCADO	25
4.8.- FORTALEZAS PARA ABRIR EL MERCADO INTERNACIONAL	25
4.9.- DESARROLLO DE UN MARKETING ESTRATÉGICO.....	26
4.10.- INGRESO AL CARIBE	27
4.11.- INGRESO A MÉXICO	27
4.12.- APERTURA DE MERCADO: ESTADOS UNIDOS Y SURAMÉRICA (JOINT VENTURES)	28
4.13.- TRATO FINAL DEL JOINT VENTURES: MIAMI-COSTA RICA.....	30
4.14.- DESARROLLO DEL WEB SITE.....	31
4.15.- APERTURA DE OFICINA EN TAIWÁN	32
4.16.- FERIAS INTERNACIONALES	33

4.17.- MÉTODOS DE PAGO.....	34
4.18.- MÉTODOS DE VENTA	34
4.19.- DETERMINACIÓN DE PRECIOS	34
4.20.- VENTA DE SERVICIO TÉCNICO	35
4.21.- DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN LAS VENTAS	35
4.22.- TIPO DE TRANSPORTE	35
4.23.- ALMACENAMIENTO.....	36
4.24.- MEDIOS PUBLICITARIOS.....	36
V.- CAPÍTULO II- EL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y EL CONTROL INTERNO EN MITASA.....	37
5.1.- PROBLEMAS DE CONTROL INTERNO	38
5.2.- FORMA DE MANEJAR EL CONTROL INTERNO	39
5.3.- CENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES	40
5.4.- SISTEMA DE CONTROL UTILIZADO EN LAS VENTAS Y LAS COMPRAS	41
5.5.- DIFERENCIAS ENCONTRADAS EN P.O. VENTA.....	43
5.6.- DIFERENCIAS ENCONTRADAS EN P.O. COMPRA	44
5.7.- EFECTOS OCASIONADOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA POR LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS EN POVENTA Y POCOMPRA.....	45
REGISTRO CONTABLE DE LAS VENTAS: UN PROBLEMA DE CONTROL FINANCIERO	46
VI.- CAPÍTULO III: CONCEPTO “TAX SHELTER”: ESTABLECIMIENTO DEL MECANISMO “EMPRESA OFF SHORE” COMO BASE DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y EL CONTROL INTERNO EN MITASA.....	49
6.1.- CONCEPTO “TAX SHELTER”: ESTABLECIMIENTO DEL MECANISMO “EMPRESA OFF SHORE”	50

6.2.- DEFINICIÓN DE EMPRESA REPRESENTANTE “OFF SHORE”	51
6.3.- CONCEPTO “TAX SHELTER”	53
6.4.- CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LA BANCA “OFF SHORE”	53
6.5.- CÓMO SE DEBEN CANALIZAR LOS RECURSOS PRODUCTO DE LAS VENTAS.....	56
6.6.- FORMA PARA ESTABLECER EL MECANISMO “REPRESENTANTE OFF SHORE” en MITASA	59
6.7.- FORMA EN QUE SE AFECTAN LA PRESENTACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	59
VII.- CONCLUSIONES	61
VIII.- BIBLIOGRAFÍA.....	67

I.- Introducción

“Desarrollar un sistema de información financiera para apoyar el control interno y la toma de decisiones en una empresa exportadora e importadora de maquinaria industrial con el fin de lograr una mayor eficiencia” es estudiado con el fin de proponer medidas de solución en el campo práctico, en la empresa Maquinaria Industrial Taiwán, S.A..

Este análisis, se enfoca en aquellas empresas Exportadoras e Importadoras de Equipo y Maquinaria de Alto valor (ventas anuales que superan los cuatro millones de dólares) las cuales deben tener un control especial comparativamente con empresas productoras y de venta directa en el comercio local, pues su materia prima son los repuestos, accesorios y maquinaria que son proveídas desde otros países.

Dicha maquinaria, accesorios y repuestos, generalmente son enviados desde la bodega del proveedor, hasta las bodegas de los clientes que se ubican tanto en cualquier país fuera de Costa Rica como en él.

Lo anterior necesariamente, implica contar con un sistema de información que permita realizar las ventas y a su vez mantener el control en la gestión financiera de la compañía.

Para el caso específico de la Empresa Maquinaria Industrial Taiwán S.A. (MITASA), la venta de maquinaria para el moldeo de plástico, tales como extrusoras, sopladoras, inyectoras, entre otras, y los accesorios, así como los repuestos, ha significado mantener ventas que superan los cuatro millones de dólares en un año.

Una operación promedio de venta, oscila entre los USD\$50,000.00 y los USD\$600,000.00, lo cual involucra un desarrollo de cada proyecto en forma

excesivamente controlada, pues generalmente estas operaciones son manejadas mediante esquemas de financiamiento tales como cartas de crédito, “Stand By”, financiamiento de la empresa a los clientes, “Leasing” operativo y financiero, así como contratos especiales muy rigurosos, donde el menor error, significa pérdida de dinero; considerando además que todo esto ocurre entre diferentes países.

Actualmente MITASA ubica el 30% de sus ventas en Costa Rica, controla en un 100% su oficina en México, ventas que en el exterior representan el 70% de los ingresos totales brutos.

Por otra parte, los principales proveedores están ubicados en Taiwán, China, Hong Kong y un menor porcentaje de las compras provienen de países como Italia, Estados Unidos y la India.

La cantidad de proveedores y la cantidad de clientes en diversos países, significa contar con un rastreo exhaustivo de las transacciones realizadas y un seguimiento minucioso del dinero.

Es necesario un Sistema de Información Financiera para los inversionistas Taiwaneses, pues se está inyectando capital en abrir otras oficinas, así como la implementación de nuevos proyectos tales como la venta de equipo médico.

Lo anterior debe involucrar el conocimiento minucioso de la rentabilidad de cada operación en los nuevos proyectos y el control interno necesario para la correcta toma de decisiones.

Además, es necesario para el Departamento Financiero pues permitirá contar con parámetros financieros y de control.

Por toda esta situación MITASA está muy interesada en el desarrollo de un sistema de información y de control financiero que permite darle seguimiento a sus

transacciones, sea ágil y seguro para que favorezca las posibilidades de crecimiento de la empresa tanto en cuanto a la introducción de productos nuevos (equipo médico por ejemplo, área en la que existe posibilidad de extender el mercado) como en cuanto a la apertura de nuevos mercados aparte del ya existente en Centroamérica, El Caribe y México.

El análisis se realizará en las Instalaciones donde se ubica la Empresa MITASA en Costa Rica que abarca el mercado Centroamericano, Panamá y El Caribe, así como MITASA en México que abarca el mercado de ese país, tomando como base del estudio la información financiera existente de dos períodos fiscales (setiembre 1998 a setiembre 1999 y setiembre 1999 a setiembre 2000).

Este trabajo es importante desde el punto de vista profesional, porque permite aplicar en el campo práctico-profesional, el conocimiento adquirido a través del nivel de preparación teórica que se obtiene con la Maestría.

Además, para MITASA representa que desde el punto de vista profesional, sea analizado su entorno a lo externo como a lo interno, de forma tal que se determinen sus debilidades en cuanto al control y al sistema de información financiera, lo que permitirá vislumbrar claramente cuál será la perspectiva que debe tomar el área financiera y de ventas para corregir los procedimientos y prácticas establecidas por años.

Este tema se escogió porque el análisis de control interno basado en un sistema de información financiera, implica desarrollar un espectro muy variado de conocimientos en diversas áreas como contabilidad, análisis financiero, administración financiera, además de abarcar otras disciplinas de las ciencias sociales, por lo tanto, con el fin de lograr los conocimientos adquiridos en el grado de licenciatura así como lo desarrollado en la maestría.

Adicionalmente, debe tomarse en cuenta que los accionistas de una empresa como MITASA, están primordialmente interesados en maximizar los retornos monetarios de sus intereses de propiedad en la compañía, por lo tanto, de acuerdo como se adopten las medidas de control y de información financiera en esta compañía en particular, así se podrán anticipar y preveer muchas situaciones que pongan en peligro los recursos con que cuenta.

Considerando lo expuesto, es de esperar que con el desarrollo de este proyecto, se propongan métodos alternativos de control y de información que aseguren las decisiones que se toman en cada transacción de ventas y de gestión financiera, considerando las limitantes existentes, tales como que el estudio se basará con los datos existentes en la oficina principal de MITASA en Costa Rica, pese a que existe una oficina en México y se abrió otra en Taiwán, además que se realizará con entrevistas a diversos funcionarios de la compañía y documentos existentes, que se emplean en los procesos internos.

II.- PERSPECTIVAS TEÓRICAS

2.1.- Control Interno

Según el Comité sobre Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos Titulados;

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptadas en una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos preescritos por la gerencia. " ⁽¹⁾

Un sistema de control interno, excede aquellos asuntos directamente relacionados con las funciones de los departamentos financieros y de contabilidad. Podrá comprender el control del presupuesto, los costos estándares, informes periódicos de operación, análisis estadísticos y su publicación y circulación, un programa de educación orientado para ayudar al personal en el desempeño de sus responsabilidades y un cuerpo de auditores internos que proporcione una garantía adicional a la gerencia sobre el acierto de los procedimientos delineados y la medida en que son efectivamente llevados a la práctica.

El control interno comprende también, actividades en otros campos, como son: estudios de tiempo y movimiento, y el uso de controles de calidad por medio de un sistema de inspección.

Por lo tanto, podemos decir, que el control interno es una función de la gerencia, cuyo objetivo es salvaguardar y preservar los bienes de la empresa y evitar

¹ Holmes, Arthur W. Auditoría principios y procedimientos. Editorial Unión Tipográfica, Segunda Edición. Barcelona, España. 1989. Pág. 23.

desembolsos indebidos de fondos. Asimismo es un sistema que se basa en una clara definición de funciones, donde mediante normas y reglamentos se define la responsabilidad y autoridad de los encargados de ejercer las diferentes funciones.

Con el gran crecimiento material de las diferentes organizaciones comerciales, ha aumentado la complejidad de las operaciones, y las transacciones se han multiplicado, por lo que se ha hecho imperativo que la gerencia tenga a su disposición datos verídicos basados en los objetivos de conservación del activo, eliminación de errores y determinación de ingresos. Los datos comerciales y los informes contables deben prepararse con efectividad y economía, es decir, que el costo de obtenerlos sea menor que el beneficio que producen, así como también es imperativo fabricar y vender un producto con ganancia en un mercado competitivo.

Esto se logra, con la implantación de eficientes sistemas de control interno, los cuales van a variar de una compañía a otra. Pero donde se puede encontrar una serie de principios cardinales, que deben tomarse en cuenta a la hora de diseñar un sistema de control interno.

Al formular un sistema de control interno, el personal debe quedar segregado de acuerdo con sus funciones en la siguiente forma:

Los que ordenan o autorizan las transacciones.

Los que ejecutan las transacciones.

Los que son responsables del resultado de las transacciones.

De acuerdo con la práctica y los usos diarios en la compañía MITASA, las principales áreas donde opera el control interno son en el Departamento Financiero, el de Operaciones del Exterior y en Operaciones Nacionales. Estos tres departamentos son el eje central de todas los movimientos de ventas, compras, que involucran transacciones más específicas como contratos de clientes, movimientos ocurridos en la oficina de México, pagos a proveedores,

cobro a clientes, entre otros, en los cuales debe existir un control que permita agilidad, pero con información suficiente y precisa que permita salvaguardar los activos y dineros involucrados.

2.2.- Transacciones comerciales.

Desde el punto de vista del control interno, pueden dividirse en las siguientes clases:

Adquisición de activo y de servicios (compras).

Venta de activo y servicios.

Recepción de dinero en efectivo.

Desembolsos en efectivo.

Transacciones internas.

2.3.- Compras.

Para tener un control eficiente sobre los procedimientos de compras es fundamental que haya separación entre quiénes las realizan y quiénes pagan y permitan su realización.

El departamento de compras en cualquier compañía debe dedicarse exclusivamente al trámite y colocación acertada de los pedidos autorizados de compra de todo el activo necesario en la organización. Además todas las compras hechas por este departamento deben de estar aprobadas por un funcionario ejecutivo importante. Si la empresa es pequeña, y no hay un departamento de compras, es aconsejable que una persona tenga las facultades exclusivamente, para hacer todas las compras, con la aprobación de otra persona.

En cuanto a la adquisición de servicios como mano de obra, las efectuará el departamento de personal. Y la adquisición de servicios profesionales y de activo

fijo es una facultad que la realizan habitualmente los funcionarios ejecutivos principales o el consejo de directores.

Las compras que realiza una empresa siguen los siguientes trámites:

a) solicitud hecha a algún departamento, b) envío de la orden de compra a un proveedor, c) recepción de las mercancías o servicios, d) la aprobación de la factura.

Un adecuado control interno permite que estos trámites se realicen en forma ordenada y transparente. Para ello puede aplicarse el siguiente procedimiento:

Requisición de compra: El departamento que solicita partidas para el activo o servicios, o el almacenista la reposición de inventarios, debe enviar una requisición por escrito al departamento de compras, debidamente aprobada. La misma deberá tener un número de copias de acuerdo con las necesidades del sistema. La original se envía al departamento de compras y una copia debe quedar en el lugar de origen.

Orden de compra: Se deben solicitar y recibir ofertas antes de comprar el artículo solicitado. La orden de compra se formula, una vez que ha sido aprobada por el funcionario apropiado. La orden original se envía al proveedor, una vez aceptada, constituye un contrato. Se enviarán copias al departamento que hace la requisición, al de recepción, al de contabilidad, sirviéndole de aviso para calcular los desembolsos futuros, al de presupuesto, sirviendo de base para reducir las apropiaciones y de indicación de que se cumpla con los planes fijados; al almacenista, que le avisará que espacio debe preparar para dicho material. También el funcionario que autorizó la orden de compra debe tener una copia. Asimismo el departamento de compras debe conservar una y archivarla. En el caso de que se cancele la orden, todas las copias deberán recogerse y archivarse, ya que debe haber una secuencia numérica completa.

Recepción: El departamento de recepción debe pesar, contar, medir, inspeccionar en cuanto a calidad y especificaciones, las mercancías compradas. Debe preparar su informe de recepción y mandar una copia al departamento de compras, al almacenista, al de contabilidad, el cual la adjuntará a la factura del proveedor, y otra se adjunta a la copia de la orden de compra del departamento de recepción y se archivan. Es importante que no se reciba nada si no se cuenta con una orden de compra.

Facturas: La factura se aprueba hasta que la mercancía haya sido revisada y aprobada. Las facturas primero se envían al departamento de compras donde se les pone un sello con el número de la orden de compra, fecha de recepción y comprobación de la recepción. La orden de compra se transfiere del archivo de Pedidos Enviados al de Recibidos. Se aprueba la factura y se envía al departamento de contabilidad, con una copia del informe de recepción. Contabilidad coteja la factura con su orden de compra y el informe de recepción, verificando el monto. Luego estará lista para ser pagada. Se le pone el sello de pagado y se archiva con la copia de la orden de compra. Toda factura debe ser aprobada por el funcionario facultado para ello.

2.3.- Ventas.

Hay dos tipos de ventas.

Ventas al contado: Un control interno eficiente exige que una persona haga la venta, y revisa que otra persona reciba el pago. Las ventas deben ser registradas, con sus respectivos montos. Un buen sistema de inventario ayuda a contabilizar bien las ventas de contado, ya que si se encuentran diferencias entre los inventarios físicos y los contables, significa que hay robo de mercancía o de dinero en efectivo.

Ventas a crédito: Las ventas al crédito requieren de:

La recepción y preparación de la orden de venta.

El embarque del pedido.

El cargo y la facturación al cliente.

La recepción del pago del cliente.

Los procedimientos seguidos en las ventas a crédito varían considerablemente de una empresa a otra, por lo que cada una de ellas debe adoptar un sistema de control interno de acuerdo con sus necesidades. A nivel general, los pedidos deben ser aprobados por el departamento de ventas y la división de crédito. El pedido sirve como aviso de entrega del almacén. Otra persona diferente de la que recibe el pedido debe cotejar la mercancía con el pedido. Luego la mercancía y la copia de embarque del pedido se envían a la sala de embarque y se revisan nuevamente y se despacha.

Embarque hace los ajustes necesarios por ejemplo en gastos adicionales de transporte, y envía la copia del pedido al departamento de facturación, el cual corrige las copias de la orden de ventas para que concuerden, y se preparan las facturas de venta. Se envía la original al cliente y copias para archivar junto al pedido, a contabilidad y al departamento de ventas, y se le notifica al vendedor.

El cliente debe firmar una copia de recibido, cuando se le entrega su mercancía. El departamento de ventas y crédito tienen la obligación de asegurarse de que los pedidos no sean ficticios.

2.4.- Recibo de efectivo.

Al establecer un sistema de control interno para recibos de efectivo, debe tratarse que su operación garantice que todo el efectivo recibido se contabilice y que no deje de recibirse ningún pago.

Por ejemplo en el efectivo recibido por correo, es fundamental que la persona que abra el correo no esté relacionada con la caja, con la contabilidad, ni con ninguna otra forma de fondos en efectivo, como es la caja chica.

Normalmente para un adecuado control de efectivo se recomienda que:

Todas las recepciones en efectivo deben liquidarse a través de un solo punto en una organización. Si hay sucursales, estas deben depositar los cobros en efectivo en un banco local, avisando a la oficina matriz. No debe permitirse que una sucursal haga desembolsos del efectivo que recibe.

La recepción y la contabilización de efectivo debe hacerse por separado.

El efectivo debe depositarse en el banco como se recibe. No deben hacerse desembolsos del dinero recibido, sino por cheque o usando fondos específicos establecidos para este fin.

Las facturas y los estados deben mostrar a que orden deben extenderse los cheques de remisión de fondos. Los cheques extendidos al portador o a la orden de una tercera persona, son más fáciles de cobrar que los que se hacen a la orden de una persona autorizada en la empresa.

La compañía debe autorizar por escrito, a los bancos en que deposita sus fondos, el aceptar cheques y otros valores fácilmente negociables únicamente para abono en cuenta, limitando así el cobro indebido de los mencionados instrumentos de crédito.

III.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es un análisis descriptivo, explicativo y propositivo, por lo cual se toma como referencia las fuentes existentes en la compañía que permitan arrojar una tendencia para describir el problema y con base en esta definir recomendaciones.

Las dos técnicas para recoger información que se utilizará son el análisis bibliográfico y documental (documentos de la empresa), es decir uso de fuentes secundarias, así como fuentes primarias, tales como entrevistas a personeros de la empresa.

Para conocer los elementos teóricos de un sistema de información financiera y de control interno, se revisará información bibliográfica, tales como tesis, libros, revistas, folletos de la Empresa MITASA, leyes y reglamentos, principalmente, respecto al tema de control interno y sistemas de información financiera, precisamente porque el estudio se basa en estos temas.

Para conocer y describir la empresa, así como analizar los problemas que se presentan con la información financiera y de control interno, se entrevistará a funcionarios de la Empresa MITASA, primero al cuerpo gerencial de la compañía, Gerente General, Sr. Cheng Hsien Yin Kuo; Gerente de la división Costa Rica, Ing. Luis Zamora; Gerente de la división Internacional, Ing. Carlos Carranza, Gerente de Operaciones, Sr. Ronulfo Herrera; Encargado del área de Proyectos, M.B.A. Marco Ramírez; Encargado de la Oficina MITASA-México D.F., Lic. Gabriel García, lo anterior basado en preguntas acerca de las necesidades de la empresa de desarrollar un Sistema de Información Financiera y de Control Interno.

Adicionalmente, se tomarán en cuenta opiniones de la contadora de la Compañía, Sra. Paula Murillo Sánchez, en torno al Control Interno en el Departamento Financiero.

Se revisarán los documentos que son empleados por el Departamento de Operaciones, como base de control de las ventas nacionales e internacionales; así como los que se utilizan en el Departamento Financiero para el control en esa área, con el objetivo de hacer la propuesta referente al control interno y el sistema de información financiera.

Se revisarán los procedimientos del Departamento de Operaciones así como el Financiero, mediante la comparación de los procedimientos establecidos por escrito, con respecto a los procedimientos reales que se realizan diariamente.

Seguidamente se muestra una tabla resumen que contiene para cada objetivo, la actividad y las fuentes, así como los plazos para realizarlos.

- IV -

CAPÍTULO 1

**FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA
MAQUINARIA INDUSTRIAL TAIWÁN S.A.**

4.1.- Descripción de la Empresa

La empresa Maquinaria Industrial Taiwán S.A. es una empresa con ventas en Centroamérica, El Caribe, Panamá y México. Ciertamente, la apertura del mercado Mexicano, si bien tuvo problemas al inicio, fue el marco de referencia que le sirvió a la empresa para penetrar con mayor fortaleza a finales de 1998, de forma tal que se alcanzaran ventas solamente en ese país que sobrepasaron los 2,5 millones de dólares.

Relacionando la forma en que la empresa decide “aventurarse a un mercado” se puede deducir que se emplea la filosofía Japonesa, donde el formato “prueba-error” parece que es el que han empleado.

Esto si bien resultó en Centroamérica, El Caribe y Panamá, donde la empresa se decidió vender maquinaria mediante la oferta directa a empresas productoras, dio resultados, ya que actualmente son los clientes que mantienen.

En relación con el mercado Mexicano, se pudo comprobar que no existió un plan de Marketing formal, sino que aventurarse en ese país, resultó al principio un costo que se pudo evitar, pero fue la plataforma para que se conociera la manera de penetrar, hasta la fecha donde se tiene dispuesta una oficina que es la que maneja todo lo relacionado con las ventas en ese país.

Seguidamente se presentan las características principales, así como diversos aspectos relacionados con la comercialización y políticas internas.

4.2.- RESEÑA GENERAL DE LA EMPRESA

MITASA fue fundada en julio de 1985 por los Señores Yeou San Yin Mao (Presidente y Cheng Hsien Yin Kuo (Gerente General), con el fin de ofrecer a la industria tecnología moderna para aumentar la competitividad y tomar ventaja en el mercado.

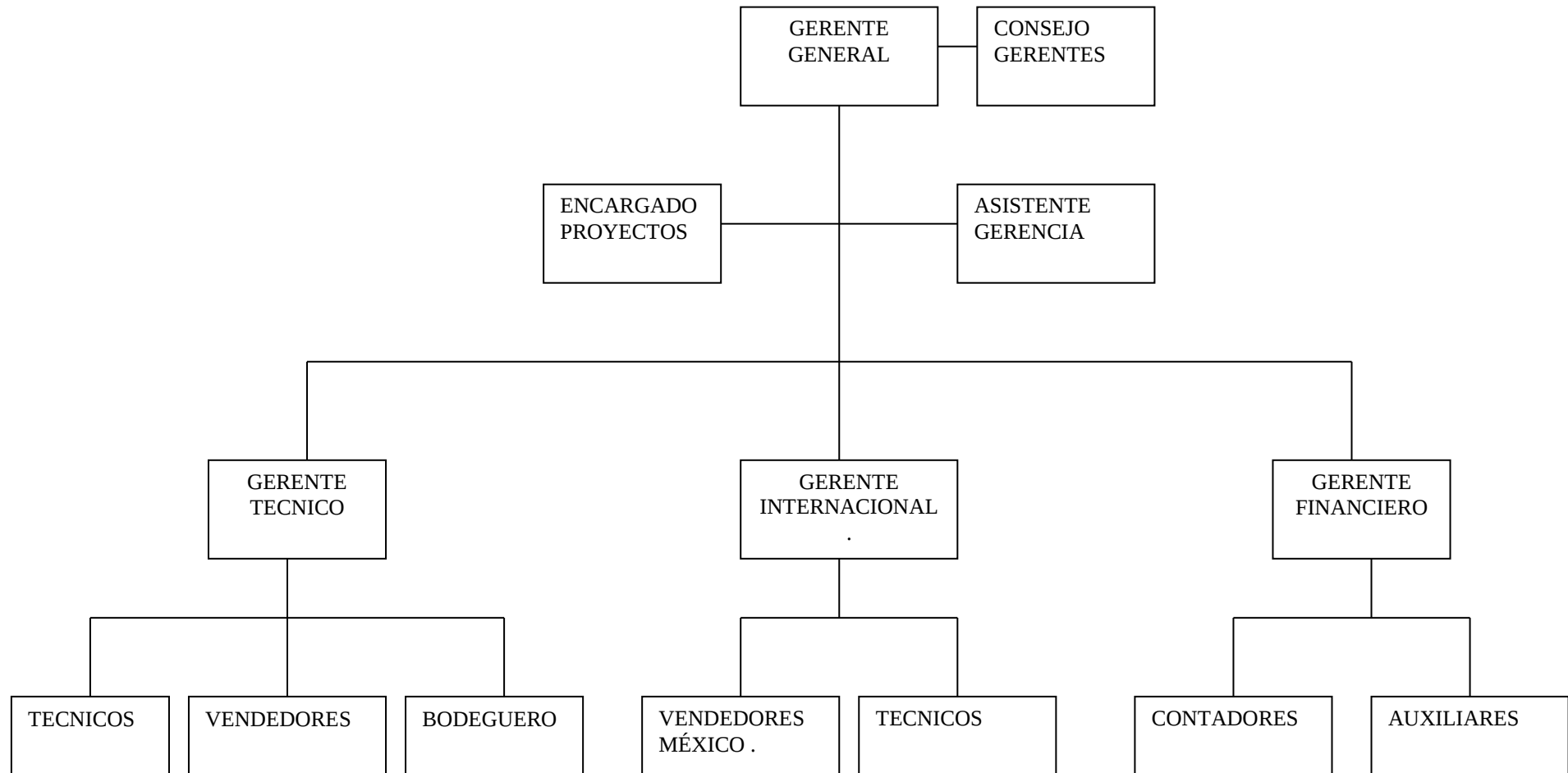
La empresa se especializa en la venta de máquinas para producción de plástico, que es el principal producto, tales como: Inyectoras, Sopladoras, Extrusoras, Flexográficas, entre otros y en menor grado, la venta de máquinas para producción de metalmecánica como Tornos, Fresadoras simples y con Control Numérico Computarizado.

El mercado que se abarca es amplio, ya que se atienden clientes de Costa Rica, el cual representa aproximadamente un 30% del total de las ventas y otros países, México, Centroamérica, Panamá y el caribe, que representan el 70% de las ventas. Los mercados donde más se vende es en México y Panamá.

El mercadeo de la Compañía es un concepto que está inmerso en todos los niveles, desde el Gerente General, quien también realiza ventas con los clientes más importantes, hasta el Técnico que se dedica a prestar servicio de reparación y mantenimiento, quien también se dedica a la venta directa.

A continuación se muestra el organigrama de la compañía, el cual ha sido modificado en los últimos dos años, ya que anteriormente todo su funcionamiento y las decisiones de todos los niveles giraban en torno al Gerente General, quien establecía el control, el tipo de mercadeo, las políticas de venta, entre otros, aspecto que ha cambiado con la entrada de profesionales en cada área, de forma tal que se ha desconcentrado las decisiones. Con esto, nacen otras áreas formales, que se describen seguidamente:

4.3 .- ORGANIGRAMA DE MITASA



Información por: Departamento de Contabilidad, Maquinaria Industrial Taiwán S.A., 2001.

La empresa está centralizada en la Gerencia General, la cual es asesorada por un consejo de gerentes (Financiero, Siben Internacional y Técnico) para la toma de decisiones, así como un asistente quien se encarga de la coordinación para la atención de los clientes de la compañía.

Existe un encargado de proyectos, quien vela por proyectar el mercado de la compañía, principalmente abrir nuevos mercados donde no se cuentan con clientes y existe un mercado potencial. Además, se encarga de la estrategia comercial, principalmente.

En cuanto a las gerencias establecidas, existe la gerencia técnica, la cual se encarga de coordinar y asesorar a los clientes en el funcionamiento, reparación, instalación y necesidades de equipo.

La gerencia internacional, coordina las ventas con los clientes de México y centroamérica.

En cuanto a la gerencia financiera, ésta se encarga del control, crédito y cobro, conseguir el financiamiento a los clientes y las estadísticas y proyecciones financieras para la toma de decisiones.

4.4. MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN

Además de la venta de maquinaria, también se vende repuestos y servicio técnico. Es en este último punto, donde la empresa tiene un valor agregado que le ha generado distinción en el ramo, ya que el mantenimiento que se le puede ofrecer a los clientes, es una característica que coloca a la empresa en ventaja con respecto a sus competidores.

Uno de los aspectos principales por lo cual existe amplitud de mercado, es porque se cuenta con un sistema de mercadeo importante el cual empieza desde el momento en que se contacta al cliente y hasta por toda una vida, mediante la venta de repuestos y servicio. Lo anterior es fruto de que se tienen asesores industriales que se encargan de analizar qué tipo de maquinaria requiere el cliente, técnicos con el fin de realizar las reparaciones del caso y ejecutivos de venta que se dedica a atender al cliente en el punto de venta.

Este plan de mercadeo tiende a reorientar esfuerzos, por lo cual, no importa el lugar, se realiza visitas a los clientes, con el fin de asesorarlo en el tipo de maquinaria requerida según las condiciones de la planta de producción que posean y el producto que deseen elaborar.

4.4.1- PLAN PARA ABRIR EL MERCADO INTERNACIONAL

El plan inicial de la compañía para vender en el exterior, se desarrolló de la siguiente forma:

- a.- Evaluación preliminar de los mercados
- b.- Evaluar el potencial de mercado
- c.- Identificar los aspectos del entorno
- d.- Desarrollar un Marketing estratégico

4.4.2- Evaluación preliminar de los mercados

Esta variable está relacionada con los objetivos de la empresa, porque las ventas que se realizaron a partir de 1985 en Costa Rica, si bien eran cuantiosas por la diferencia de precios de compra con los de venta y la poca competencia existente en ese momento, el mercado costarricense tenía una limitante: La renovación de equipo y maquinaria ocurre en períodos muy largos de tiempo, las empresas costarricenses estaban acostumbradas a recibir maquinaria subvencionada de

gobiernos amigos como el Alemán y el Japonés, por ejemplo, con intereses fijos, financiada hasta 15 años plazo.

Lo anterior, ocasionaba pensar en dos aspectos fundamentales:

a.- Segmentación de Mercado

b.- Apertura del mercado

En relación con el primer punto, la empresa MITASA se dio cuenta que las máquinas Alemanas y Japonesas son de mayor calidad que las Taiwanesas y de Hong Kong, lo que en el sector de plástico se puede decir: “Más Robustas”. Esto si bien era una debilidad para MITASA, ciertamente reflejaba un beneficio “Máquinas a precio menor”. Las máquinas alemanas y japonesas si bien se puede decir que son mejores, superan en precio hasta el doble o triple de las taiwanesas.

Aquí se dio cuenta de la segmentación de mercado existente: MITASA se debía ubicar en empresas que buscan menor precio y no tan alta calidad. Esto último se debe enfocar también que a la compañía no le es rentable vender maquinaria Taiwanesa muy barata, puesto que generan problemas de reparación constante, lo que sin duda generaba reclamos y exceso de atención que ocasionaba altos costos.

Por eso, la compañía buscó la representación de otras casas Taiwanesas y de Hong Kong (actualmente existen suplidores de Italia, la India y Estados Unidos) que produjeran maquinaria de alta calidad en esos países, de forma tal que los cliente obtienen producto de calidad y a precios más baratos.

En relación con la apertura de mercado, la empresa encontró limitantes en el mercado local ya que durante más de 8 años, se había consolidado en empresas grandes existentes en Costa Rica, tales como Yanber, Proplax, Irex, Poliplastic, entre otras.

4.4.3.- APERTURA DE MERCADO

La primera apertura internacional se dio precisamente cuando las subsidiarias de estas empresas costarricenses ubicadas en otros países, compraron maquinaria a MITASA. Los países donde se vendió fue Puerto Rico, Honduras y Panamá.

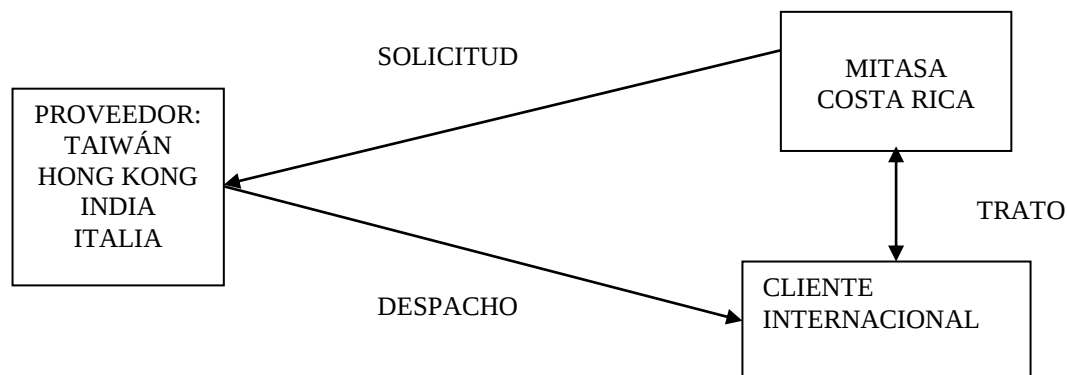
Posteriormente, al visitar directamente tanto los vendedores como los técnicos de MITASA estos países que se mencionaron, se decidió realizar giras promocionales, de forma tal que durante una semana aproximadamente, se dedicara un vendedor en cada país a visitar clientes potenciales.

Prácticamente la empresa tomó la decisión de abarcar la región centroamericana sin investigar a fondo los antecedentes culturales, históricos, costumbres, entre otros. No obstante, la diferencia existente con el mercado costarricense no fue significativa, tanto como la financiera (se debía poner énfasis en esta última, pues el mercado financiero de estos países no era tan seguro como el costarricense, aspecto que se prestó para que se realizaran ventas sin ninguna garantía y en otras se perdiera por la poca garantía de pago existente).

4.4.5.- FORTALEZAS PARA ABARCAR EL MERCADO INTERNACIONAL

La principal fortaleza para abrir el mercado internacional de MITASA, es que la empresa se dedica a vender maquinaria de plástico y metalmecánica proveniente de Taiwán, Hong Kong, India, principalmente, esto hace que realizar una venta en otro país, no requiera inversión alta, puesto que se solicita el producto una vez que se concretó la venta, aspecto que se explica en el siguiente esquema:

Diagrama N° 1
FLUJO DE LA MAQUINARIA VENDIDA INTERNACIONALMENTE



El esquema anterior, muestra que la venta en el exterior, se realiza directamente del proveedor al cliente, de forma tal que MITASA es quien realiza la venta y solicita la confección de la maquinaria. Esto permite que una venta internacional, requiera mayor esfuerzo en la promoción de ventas y en el servicio post-venta.

4.4.6.- DESARROLLO DE UN MARKETING ESTRATÉGICO

La venta de maquinaria en centroamérica, se realizó básicamente por los contactos que generó ciertas ventas. Al contactar empresarios en el sector de plástico, conocedores además del entorno existente en sus países, fue el aspecto principal que facilitó la venta en Honduras y Panamá.

En estos dos países se contactó a dos empresarios que no solamente adquirieron equipo para sus empresas, sino también se dedicaron a contactar clientes a MITASA. Esto permitió que en esos dos países se logaran ventas superiores a los 3 millones de dólares.

El resto de los países centroamericanos se decide que los vendedores visiten a clientes potenciales, lo cual generó ventas importantes. Todo esto sin contar con una oficina directa, sino que manejado desde Costa Rica.

4.4.7.- INGRESO AL CARIBE

En el Caribe, se destacó un vendedor con el fin de que viajara por República Dominicana y Cuba, puesto que en Puerto Rico ya se realizaban ventas importantes que nacieron a partir de la venta en Yamber Puerto Rico.

4.4.8.- INGRESO A MÉXICO

El ingreso al mercado Mexicano no fue tan simple como se esperaba. Este mercado se abarcó igual que los países centroamericanos y el Caribe. Sin embargo, la respuesta no resultó tan próspera como se esperaba.

Este mercado, tiene particularidades especiales, que hicieron que no se consiguieran los resultados esperados. Primero: En México se concentran la mayoría de las oficinas distribuidoras de maquinaria de plástico y metalmecánica puesto que es un país que por su cercanía con la región centroamericana, el caribe y Estados Unidos, permite el acceso de forma más directa a los productores. Segundo: Al estar los principales productores de maquinaria (Alemanes, Japoneses, Estadounidenses y Taiwaneses) en esos países, lograban otorgar crédito directo a los clientes, aspecto que incidía de forma directa en las ventas.

El primer esfuerzo de MITASA para entrar en México se dio al instaurar a un agente vendedor con un apartamento-oficina para que realizara los contactos y ventas.

Dicho esfuerzo no fue del todo satisfactorio pese a que se concretaron ventas. Por lo acontecido, se decidió retirar la “oficina” existente.

Un año después, en 1998, y ya con la experiencia y conocimiento prueba-error, se decide que para entrar en ese mercado, es mejor contactar a una persona Mexicana que estuviera en el medio de plásticos, que precisamente trabajaba para un cliente nuestro en México.

Se decide montar la oficina en ese país, junto con una Secretaria y un ayudante. La inversión no resultó alta, ya que el salario y los gastos se envían desde Costa Rica, el servicio Técnico se subcontrata en Costa Rica o en México, la oficina es dirigida por el Gerente Técnico, quien se dedica exclusivamente a atender el mercado mexicano.

Lo anterior, da los resultados esperados y se logran ventas brutas que superan los dos millones y medio de dólares solamente en ese país para 1999. Actualmente un contrato que se está manejando, (empresa que supe a las maquiladoras de centroamérica y México las bolsas plásticas) supera los 15 millones de dólares.

4.5.- APERTURA DE MERCADO: ESTADOS UNIDOS Y SURAMÉRICA (JOINT VENTURES)

Para explicar en detalle la forma en que la empresa va a entrar al mercado estadounidense y suramericano, es necesario antes reflejar las casas extranjeras que MITASA representa:

Cuadro N° 1
Casas Extranjeras que representa MITASA

Empresa	Principal Producto	País Origen
Queens	Extrusoras	Taiwán
Po Yuen	Inyectoras/Sopladoras	Taiwán-Hong Kong
Gentec	Sopladoras/Extrusoras/Flexográficas	Taiwán
Genstar	Sopladoras	Hong Kong
Karlville	Extrusoras/Sopladoras/Bolseadoras	U.S.A-Taiwán
Mamata	Bolseadoras	India
Chi Chang	Sopladoras/Coextrusoras	Taiwán
Cp Tools	Fresadoras/Tornos/CNC	U.S.A.
Martignioni	Tratadoras	Italia

Producto más vendido actualmente: Inyectoras, Sopladoras y Extrusoras, en su orden.

Nota: Existen otras cinco casas extranjeras Taiwanesas que se representan pero se realizan ventas en menor grado.

De las casas extranjeras existentes, Karlville tiene además de nosotros otro representante en América. Dicho representante abarca: U.S.A. y Suramérica, físicamente está instalado en Miami.

Lo anterior hizo pensar en la necesidad de unir esfuerzos los dos representantes existentes, MITASA y Karlville USA.

4.5.1.- TRATO FINAL DEL JOINT VENTURE MIAMI-COSTA RICA

En 1999 MITASA tuvo ventas anuales que llegaron a los 4 millones de dólares, Karlville ese mismo año tuvo ventas cercanas a los 7 millones de dólares.

La unión de las dos compañías significa más oportunidades internacionales para MITASA, un crecimiento en las ventas y además posesionarse en el mercado USA y Suramericano. Además, se debe comentar que la empresa MITASA vende a cualquier empresa que esté interesada en comprar maquinaria, mientras que Karlville-Miami, tiene una segmentación de mercado: vende a empresas con proyectos grandes, esto significa que son empresas que están en capacidad de comprar más de diez maquinas y solamente vende máquinas “grandes”, es decir, aquellas con mayor capacidad de producción y de mayor costo.

Cuadro N° 2

Resumen del acuerdo tomado por MITASA y Karlville.MIAMI

EMPRESA	REPRESENTA	AREA	ACUERDO
MITASA	PO YUEN	MEXICO	Cliente nuevo fuera de esta área 20% utilidad bruta tip por contacto MITASA paga a Karlville 20% Utilidad Bruta por territorio si Karlville va a vender Maquinaria que MITASA no vende Cliente viejo de MITASA fuera de Esta área 20% utilidad bruta para Karlville.
	GENTEC	CENTROAMÉRICA	
	GENSTAR	CARIBE	
KARLVILLE	HCI	U.S.A	Cliente nuevo fuera de esta área 20% utilidad bruta tip por contacto Karlville paga a MITASA. 20% utilidad bruta por territorio si MITASA va a vender Maquinaria que
	LONGNEW ROTO	PUERTO RICO	
	KINGSTEEL	SURAMÉRICA	

EMPRESA	REPRESENTA	AREA	ACUERDO
			Karlville no vende. Cliente viejo de Karlville fuera de Esta área 20% utilidad bruta para MITASA
COMPARTIDO	KARLVILLE		Cada uno maneja exclusivamente Su área salvo Chi-Chang en México si vende equipo grande Paga Karlville 20% utilidad bruta a MITASA.
	QUEENS		
	MAMATA		
	HCI SLITTER		
	CHI-CHANG		
	LONGNEW		

Además del beneficio de acceder más fácilmente al mercado U.S.A y Suramericano, MITASA obtiene la posibilidad de incorporarse en un sitio Web especializado, de los más cotizados en Norteamérica y Europa.

En relación con la cantidad de personal que atenderá esta oficina, MITASA seguirá empleando el sistema centralizado de oficinas, de forma tal que desde Costa Rica se maneja, por un encargado supervisando el funcionamiento de esa oficina.

4.6.- DESARROLLO DEL WEB SITE

Actualmente la empresa KARLVILLE está realizando una página Web con un costo aproximado a los \$20 mil, la cual permitirá al cliente:

- Observar la maquinaria que se vende
- Realizar Cotizaciones
- Comprar por tarjeta de crédito corporativas

Esto representa para MITASA una oportunidad, puesto que se abarcaría gran parte del mercado por Internet por uno de los sites más famosos de venta de Maquinaria y además se incorpora a la vanguardia en tecnología.

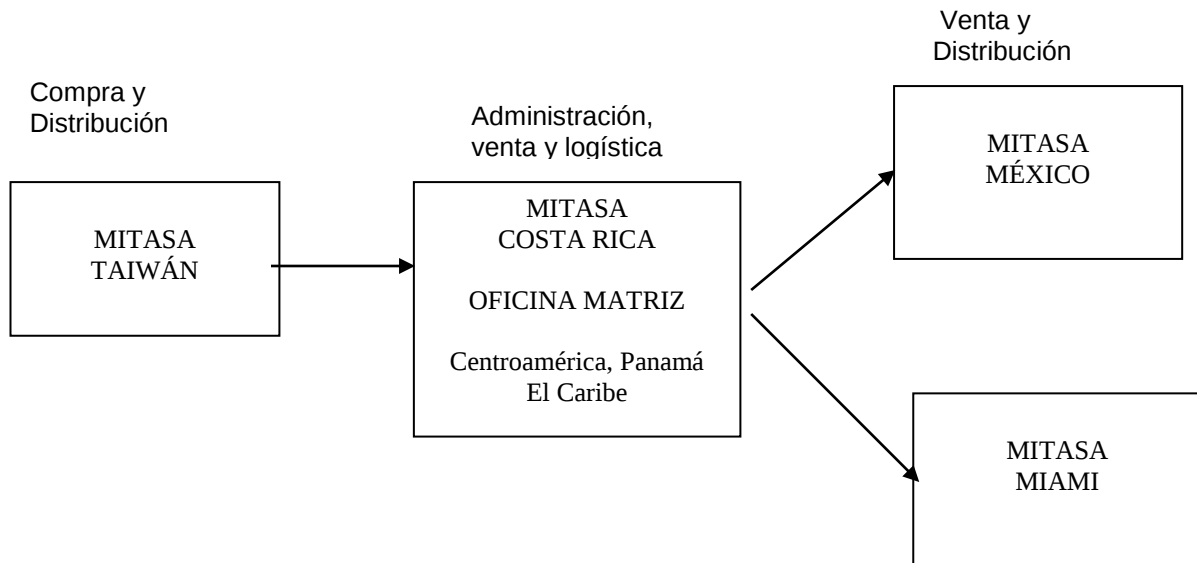
La expectativa de ventas que tiene la empresa no fue proporcionada aunque el Gerente General y Gerente Financiero de la Compañía mencionaron que se refleja que a finales de 2001 con dicho programa se aumenten las ventas en aproximadamente 2 millones de dólares de venta bruta.

4.7.- APERTURA DE OFICINA EN TAIWÁN

La apertura de una Oficina en Taiwán es un proyecto que tiene MITASA con el fin de relacionarse directamente con los proveedores en ese país y en el resto de países asiáticos productores de Maquinaria. El primer paso para “montar” una oficina en ese país, es la visita de dos técnicos y del Gerente General que tiene la ventaja de hablar ese mismo idioma.

Esta estrategia es con el objetivo de conseguir un manejo más accesible, fácil y rápido de la compra, distribución y venta de la maquinaria, según se detalla en el siguiente esquema:

Diagrama N° 2
Distribución Administrativo-Funcional Internacional de MITASA



4.8.- FERIAS INTERNACIONALES

Para lograr presencia en el mercado, MITASA tiene la estrategia de participar en las ferias de maquinaria más importantes a nivel mundial (Alemania, U.S.A., Hong Kong y México).

Por el alto costo que representa participar en estas ferias, se llegó al acuerdo con los proveedores que la mitad del costo del Stand y la movilización de puerto a puerto será cubierto por ellos, los costos de viajes y personal nuestro, así como la otra mitad del costo del Stand, por cuenta de MITASA.

Esto ha permitido dos aspectos: 1) Se logra presencia 2) Se cierran ventas en las ferias.

4.9.- MÉTODOS DE PAGO

El sistema de pago a los proveedores, es a 150 después del Bill Lading, esto significa que se obtiene un crédito sin intereses, que permite apalancarse a la Compañía y da tiempo para que el cliente realice la cancelación de la mercadería.

Todas las compras se realizan FOB.

4.10.- METODOS DE VENTA

Todas las formas de venta de maquinaria son 20% ó 30% por adelantado, para mandar a confeccionar la maquinaria y el resto previo a la entrega. Esto permite que si el cliente decide no finalizar la compra, se asegura el adelanto.

La mayoría de las ventas se realizan FOB, sin embargo, si el cliente requiere CIF, Ex Work, FAS, y otras, se les brinda, con el consecuente cargo por prestar el servicio de transporte, flete, seguro, según.

4.11.- DETERMINACIÓN DE PRECIOS

La determinación de precios se realiza generando un 43% de margen sobre el costo, con el fin de que se gane al final un 20% neto. Existe maquinaria y repuestos que según el valor es menor o mayor a dicho importe.

Además, existe comisión de ventas que nos aplica el proveedor, pero solicitamos que se apliquen en descuentos, con el fin de tener precios más bajos con respecto a nuestros proveedores o mayor margen de utilidad.

Actualmente los precios de maquinaria para producción de plásticos, varía según el modelo y el tipo de máquina. El precio de venta para una sola oscila entre los \$30,000.00 y los \$300,000.00.

Por su parte, las máquinas para metalmecánica tiene precios que se ubican entre los \$3,000.00 y \$150,000.00, según el modelo y características.

4.12.- VENTA DE SERVICIO TÉCNICO

La venta de servicio técnico para empresas productoras de plástico y clientes que ya no cuentan con garantía, se les provee a un precio de \$60.00 la hora sin tomar en cuenta pasajes ni viáticos, con un mínimo de 4 horas por servicio.

4.13.- DOCUMENTACIÓN REQUERIDA EN LAS VENTAS

Carta de Crédito banco de primer orden.

Bill Lading, Factura Comercial, Declaración de Origen, Lista de Empaque.

A ciertos clientes se les exige Prenda sobre la maquinaria y letras, quienes tienen crédito directo de la empresa.

4.14.- TIPO DE TRANSPORTE

Flete Marítimo en su mayoría

Flete Aéreo cuando son repuestos que urgen.

Existe convenio con DHL para las entregas que urgen a los clientes.

4.15.- ALMACENAMIENTO

La maquinaria que se encuentra en Stock en Costa Rica, se mantiene en Almacén Fiscal o con Garantía de Cumplimiento en las instalaciones, con el fin de no nacionalizarla y así remitirla más fácilmente al exterior.

4.16.- MEDIOS PUBLICITARIOS

Panfletos

Participación en Ferias Internacionales

Inscripción en Revistas del sector

Camisetas, calcomanías, lapiceros y otros distintivos

- V -

CAPÍTULO 1I

**EL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y EL CONTROL
INTERNO EN MITASA**

5.1.- PROBLEMAS DEL CONTROL INTERNO

El problema existente del control interno en MITASA no es la carencia de controles sino la definición exacta y precisa de la forma en que se debe de tomar decisiones ante varias alternativas que se presentan normalmente en todos los puestos ante la exigencia en velocidad y atención a los clientes, en una venta, entrega de mercadería, recepción de dinero, definición de un contrato, forma de cobro, entre otros.

Esto significa que el control existe, pero no es adecuado a las exigencias normales de la compañía, por lo cual lejos de implementar nuevos controles, debe más bien readecuarse la forma de realizar las tareas.

Además, el control es necesario para la toma de decisiones, pues una forma adecuada de hacer las cosas es realizable en MITASA si se procuran cambios a los errores que se encuentran, de esta forma la información que llegue a todos los puestos así como a los mandos medios y superiores, será la adecuada y la que permitirá finalmente fijar el rumbo de la compañía, sobre bases precisas.

Igualmente la información financiera basada en datos exactos y controlados de acuerdo al volumen de ventas, cantidad y tiempo en cuentas por cobrar y cuentas por pagar, saldos en las cuentas, entre otros; es la guía de esta empresa y lo que se denomina “información financiera para el control interno y la toma de decisiones”.

5.2.- FORMA DE MANEJAR EL CONTROL INTERNO.

El control interno definido como “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.” ⁽²⁾

En esta compañía, pese a que existen encargados de las áreas de ventas, servicio técnico, finanzas y operaciones, la responsabilidad de implementar controles y mantenerlos actualizados, es dirigida específicamente al Gerente Financiero de la compañía, quien asume también el rango de Contralor, por lo cual es el responsable directo de fijar las políticas que rigen los puestos y las actividades que realizan.

Esto ha permitido implementar controles en diversas áreas como manejo de bodega, se ha puesto énfasis en el sistema informático que sirve de información para las áreas de ventas, proveeduría, gerencia general, contabilidad, y servicio técnico, pero existen limitantes que impiden desarrollar un esquema operativo de control en forma periódica, los cuales son:

- 1.- El responsable realiza además sus actividades del manejo financiero de la compañía, y de otras subsidiarias de MITASA.
- 2.- Para el control del crédito, pese a existir un manual escrito para otorgar crédito, no es posible implementar las restricciones impuestas, pues cada gerente de área tiene facultades para otorgar crédito a sus clientes, dadas por el Gerente General.

² Holmes, Arthur W. Auditoría, Principios y Procedimientos. Segunda Edición, Editorial Hispanoamericana, España, 1979, P. 3.

3.- El Gerente General impone la forma de realizar las actividades en todos los puestos, restando acción jerárquica al encargado, aspecto que se expone a continuación.

5.3.- CENTRALIZACIÓN DE LAS DECISIONES

El control interno en la compañía está centralizado en el Gerente General, quien es el que toma las decisiones en todos los campos. Aspectos tales como las decisiones en las ventas, las políticas de crédito, la forma de cancelación de las cuentas por pagar, el nivel de inventario, las compras, las comisiones a los vendedores, los salarios del personal, los incentivos a implementar, así como la forma de desarrollar el “E-commerce” ⁽³⁾.

Dicho proceso en la toma de decisiones, es realizado de la misma forma que se realizaba hace 15 años, de forma tal que con el tiempo la empresa ha visto aumentado el volumen de operaciones, y las políticas que sirven de base para regular las actividades de ventas, financieras y operaciones, son adecuadas según la intuición del gerente general, y las decisiones, se toman según las necesidades que surgen de forma inmediata.

Lo anterior ocasiona dos situaciones muy particulares en esta compañía:

Las decisiones se toman al calor de una situación o en el momento que surge un problema.

No existen políticas definidas y claras para el resto del personal.

³ E-Commerce es el nombre relacionado en la compañía al desarrollo de una página Web así como el empleo de Software para contactar a los clientes y facilitarles catálogos vía internet.

Ambas situaciones acarrear un clima de inseguridad en las diferentes áreas de la compañía, pues los problemas se presentan y que surgen naturalmente como toda organización gestora, se abarcan desde diferentes aristas, adaptándolo según la posición del Gerente General, lo que sin duda causa finalmente que antes de tomar una decisión algún funcionario, prefiere consultárselo antes al Gerente General.

Lo comentado sin duda hace que el accionar de la compañía recaiga en este alto funcionario, lo cual inmoviliza al resto de los departamentos si una decisión importante se debe tomar y no está disponible.

Finalmente, esta situación perjudica el control interno, pues toda decisión se toma según las órdenes directas del Gerente General, independientemente que sea la correcta o no, lo cual dista en ocasiones de la decisión más prudente e inclusive se ha dado que una decisión tomada de esta forma es contraria al control normal que debe tener la compañía, y acarrea otros problemas a los mandos medios de la compañía, como por ejemplo, la salida de repuestos sin una orden firmada, por la inmediatez, y por la exigencia, (aspecto que después debe enmendarse) puede significar pérdida de repuestos, accesorios entre otros.

5.4.- SISTEMA DE CONTROL DE LAS VENTAS Y LAS COMPRAS.

Para eso la compañía ha implementado un sistema denominado POVenta y POCompra, que son los contratos o documentos que se elaboran con el fin de: 1) Establecer en forma escrita los detalles de la venta y compra de maquinaria así como indicar el tipo de accesorios y opcionales 2) Establecer un contrato con los clientes y con los proveedores en cada venta y cada compra, respectivamente 3) Llevar un consecutivo por país en el sistema informático así como en forma

impresa para el control y mantener un historial para la toma de decisiones. La información de cada uno de estos documentos es la siguiente:

- **POVENTA:**

En términos generales es un contrato escrito que debe firmar el cliente en señal de trato, donde se detalla:

Número consecutivo

Nombre del cliente

Forma de pago

Forma de venta (fob, cif, c&f, ex-work, plaza)

Monto de la venta

Condiciones y tiempo de entrega

Descripción de la(s) máquina(s)

Descripción de los accesorios

Descripción de las herramientas y otros opcionales.

- **POCOMPRA:**

Es igual al contrato de POVENTA que firmó el cliente pero éste se realiza hasta que el cliente haya dado el adelanto monetario estipulado en el POVENTA y hasta que lo haya firmado. Una vez que se cumplan esas dos condiciones, se realiza el POCOMPRA que es la orden de compra que se realiza a la casa matriz en Taiwán. Esta detalla lo siguiente:

Nombre de la casa matriz o casa fabricante

Forma de pago

Forma de compra (fob, cif, c&f, ex-work, plaza)

Monto de la compra

Descripción de la(s) máquina(s)

Descripción de los accesorios

Descripción de las herramientas y otros opcionales.

5.5.- DIFERENCIAS ENCONTRADAS DE POVENTA

De la información recabada se analizó que los dos contratos son necesarios pues detallan la forma de cumplir una venta y la compra respectiva, además que permite mantener información necesaria para la toma de decisiones como el historial de ventas y compras, entre otros detalles anotados. No obstante, se encontró defectos que es necesario subsanar para que dicho sistema sirva de base en el control de las compras y las ventas:

1) Debe firmar el cliente en señal de trato cada POVENTA. De la muestra tomada se encontró que los clientes solamente firman estos documentos cuando son ventas representativas (mayores a los USD\$10 mil) montos menores a estos, no se exige su firma, lo cual significa que de existir incumplimiento de algunas de las dos partes, no se puede tomar como referencia el POVENTA e inclusive no representa un contrato formal.

Esto también puede significar que el control para los repuestos y opcionales que generalmente se venden en montos menores a ese indicado, no sea efectivo, pues con esto se generan ventas que aparecen solamente en el sistema pero no en forma impresa, con lo cual puede existir la pérdida de la respectiva cuenta por cobrar así como errores en la facturación, aspecto que trae como consecuencia que se pierda dinero por dicho error.

2) Se encontró que la forma de pago que se estipula, con la forma de pago real que realizan los clientes no es la misma, en la mayoría de los casos se otorga más

crédito del que se indica en la POVENTA, lo cual conlleva a incumplir el contrato y aumentar las cuentas por cobrar.

3) La mayoría de los contratos POVENTA que se realizan están en el idioma inglés, es decir, son simplemente traducciones de los catálogos de los proveedores, aspecto que conlleva a) cometer errores en la descripción de la maquinaria, repuestos y accesorios, lo que puede significar reclamos de los clientes; b) Menor practicidad a los clientes cuyo idioma es el español (pues como se indicó, los clientes son de Latinoamérica).

5.6.- DIFERENCIAS ENCONTRADAS DE POCOMPRA

Se determinó que las POCOMPRA, como se indicó anteriormente, son órdenes de compra que se realizan al proveedor con el fin de manifestar en forma escrita el detalle de la maquinaria que deben fabricar. Esto sirve a MITASA para respaldar ante cualquier reclamo producto de diferencias en la maquinaria embarcada de Taiwán que envía el proveedor.

Esta función básica de las órdenes de compra en las compañías, y específicamente en MITASA, desde el punto de vista de control interno es adecuada, no obstante, se encontraron las siguientes irregularidades:

Las compras de Stock para Costa Rica no se compara la maquinaria, accesorios y opcionales solicitados en la POCOMPRA con respecto a la que envía el proveedor, aspecto que es subsanable, pero evidencia carencia de control en proveeduría.

Existen POCOMPRA en el sistema que no se han anulado, pese a que no se llegaron a realizar (dirigir al proveedor), lo cual, para efectos históricos afecta si se realiza una comparación de las compras realizadas, por tipo de producto o por años.

Pese a que en MITASA la mayoría de las compras a proveedor se realizan sin incluir el flete y seguro (FOB), se encontró que existen POCOMPRA CIF (incluido el flete y seguro), C&F (incluido el costo y el flete solamente), aspecto que evidencia carencia de control en el tipo de compra e inclusive puede sobrevaluar significativamente el costo de compras que se registra contablemente.

5.7.- EFECTOS OCASIONADOS EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA POR LAS DIFERENCIAS ENCONTRADAS EN POVENTA Y POCOMPRA

El sistema de información financiera es explicado mediante el aporte de información que realiza para la toma de decisiones. Dichas decisiones en la compañía MITASA, por lo general sirven para determinar la cantidad adecuada para compra en Stock de repuestos, opcionales y maquinaria; cantidad de ventas realizadas por país, cantidad de compras realizadas por país, ventas por grupos, utilidad bruta generada en las ventas, principalmente.

Lo anterior es la materia que tienen los gerentes para determinar entre otras cosas si deben solicitar mayores descuentos al proveedor, si existen opcionales que al incluirlos aumenta o disminuye el margen bruto de utilidad, si las ventas o compras deben realizarse FOB, CIF, C&F, Plaza, si el crédito dado a los clientes es sumamente alto o por el contrario es acorde con el crédito dado por el proveedor. Todas estas comparaciones se obtienen perfectamente del sistema descrito POVENTA, POCOMPRA, no obstante, el sistema de información final, arrojarán datos erróneos si persisten las diferencias anotadas y no se cumplen con las estipulaciones mínimas de firmas por parte del cliente, si los montos anotados no son los verdaderos, y de persistir pueden llevar a equivocar el rumbo de la compañía MITASA.

5.8.- REGISTRO CONTABLE DE LAS VENTAS: Un problema de control financiero.

Habiendo expuesto las dificultades en el manejo del control en la oficina principal en Costa Rica, y en las oficinas radicadas en México y Taiwán, así como el control en las ventas del exterior (Centroamérica, El Caribe y Suramérica), es importante detallar el ingreso no gravable que se puede generar producto de las ventas.

De los estudios realizados en esta compañía, se evidenció que el ingreso que generan producto de las ventas en el exterior, son canalizadas mediante ingresos directos del socio, lo cual sin duda puede generar inconvenientes. Esto se realiza con el fin de mostrar al fisco una compañía más pequeña y que solamente se dedica a la compra y venta de maquinaria en Costa Rica. De esta forma, no ha manera de que se muestre contablemente el ingreso generado fuera de Costa Rica.

Se encontró que el registro implementado en esta compañía es el siguiente:

- 1.- Los registros contables, solamente se realizan sobre los ingresos y gastos generados en Costa Rica
- 2.- Los ingresos y gastos registrados en el exterior, se registran como ingresos y gastos de socios
- 3.- Solamente se registran las cuentas por cobrar y cuentas por cobrar de las cuentas generadas en el exterior (fuera de Costa Rica).

Lo anterior, es significativo para el control contable, pues implica que no se puede tener certeza financiera sobre la verdadera dimensión de la compañía, ya que se

pierde la dimensión internacional del negocio, y como se mencionó, las ventas internacionales representan para MITASA el 70% de los ingresos.

Al respecto, si lo que se quiere es evitar el pago de tributos producto de los ingresos de las ventas internacionales, cabe anotar que la Ley General de Tributación Directa en su artículo 1° señala:

“ Impuesto que comprende la ley, hecho generador y materia imponible. Se establece un impuesto sobre las utilidades de las empresas y de las personas físicas que desarrollan actividades lucrativas. El hecho generador del impuesto sobre las utilidades referidas en el párrafo anterior, es la percepción de rentas en dinero o en especie, continuas u ocasionales, provenientes de cualquier fuente costarricense. Este impuesto también grava los ingresos, continuos o eventuales, de fuente costarricense, percibidos o devengados por personas físicas o jurídicas domiciliadas en el país; así como cualquier otro ingreso o beneficio de fuente costarricense no exceptuado por ley, entre ellos los ingresos que perciban los beneficiarios de contratos de exportación por certificados de abono tributario. La condición de domiciliado en el país se determinará conforme al reglamento. Lo dispuesto en esta ley no será aplicable a los mecanismos de fomento y compensación ambiental establecidos en la Ley Forestal.

Para los efectos de lo dispuesto en los párrafos anteriores, se entenderá por ventas, ingresos o beneficios de fuente costarricense, los provenientes de servicios prestados, bienes situados, o capitales utilizados en el territorio nacional, que se obtenga durante el período fiscal de acuerdo con las disposiciones de esta ley.

Como se puede observar, los ingresos que no se generen en Costa Rica, no pueden gravarse con impuestos. Sin embargo, existe una opción para que el control financiero de esta compañía no se pierda y además, de que los ingresos no se registren al socio, sino directamente a la compañía, esto es estableciendo lo que se conoce como: empresa off shore, tal y como la utilizan en la actualidad los

bancos. Para detallar más este funcionamiento, seguidamente se propone la siguiente forma de funcionar a la compañía MITASA:

- VI -

CAPÍTULO 1II

**CONCEPTO “TAX SHELTER”: ESTABLECIMIENTO DEL
MECANISMO “EMPRESA OFF SHORE” COMO BASE DEL
SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERA Y EL CONTROL
INTERNO EN MITASA**

6.1.- Concepto ONCEPTO “TAX SHELTER”: ESTABLECIMIENTO DEL MECANISMO “EMPRESA OFF SHORE”.

Actualmente la empresa MITASA divide sus operaciones en Costa Rica y en el resto de los países. Esto hace que los ingresos provenientes del exterior, sean canalizados hacia el socio. Sin embargo, existe la opción que en lugar de reportar los ingresos al socio, se realice a través de una compañía establecida en Panamá, donde se registran todos los ingresos.

Lo anterior permite que la empresa en Costa Rica, solamente registre un porcentaje producto de las comisiones, el resto del dinero generado, lo envía a otra compañía en el exterior.

Lo anterior, hace que se cree un mecanismo que se puede definir como “empresa off shore”, relacionado este nombre con los bancos que llevan este nombre y que son empleados para generar un escudo fiscal.

Este mismo principio es implementado en la compañía bajo análisis, razón por la cual se requiere institucionalizar más el control, en vista que se complica la forma financiera y operativa de funcionar.

Para explicar lo anterior, se detalla a continuación la forma de funcionamiento así como la verdadera dimensión que significa para una empresa implementar este mecanismo, y las implicaciones.

6.2.- Definición de Empresa Representante “Off Shore”

Todas las empresas buscan implementar mecanismos que ayuden a aumentar los ingresos, minimizar los gastos y crear escudos fiscales dentro de lo ético y legalmente establecido.

Es por esto, que crear un mecanismo que ayude a las compañías a disminuir sus pagos y crear ahorro, es necesario y de hecho crear escudos fiscales es bien asimilado por las compañías.

De hecho, se pueden mencionar algunos métodos importantes tales como el leasing operativo, banca off shore y otros más sencillos pero igual de importantes como los que generan los gastos por intereses, gastos por cambio de moneda, entre otros.

Aunado a lo anterior, se puede mencionar que existe un sector muy importante, que son las empresas representantes de casas extranjeras, las cuales, por basar su venta en productos importados, pueden mostrar la mayor parte de su operación en el extranjero y una pequeña parte nacional, aún y cuando su principal ámbito de acción sea nacional.

Los motivos para crear una empresa “Representante Offshore” es por las siguientes razones:

- 1.- Mostrar una empresa más pequeña al fisco
- 2.- Reportar solamente una parte de los ingresos al fisco
- 3.- Invertir el “excedente de dinero” fuera de Costa Rica

4.- Los socios obtienen dinero de la compañía mediante ingresos personales no tributables.

5.- Permite de una forma indirecta manejar inventarios más pequeños, y por lo tanto operar más eficientemente.

Como se puede observar, lo anterior muestra similitud con los beneficios fiscales y de control que obtienen los bancos mediante sus “bancos offshore”, sin embargo, presenta diferencias significativas en la forma de operar una empresa respecto a un banco.

Respecto a los beneficios fiscales por las técnicas financieras, bibliografía consultada indica lo siguiente:

“No existe nada reprochable en la conducta de un hombre o inversionista que procure colocarse en una posición fiscalmente favorable a sus intereses, situación esta que no puede confundirse con el denominado “fraude fiscal”, que supone la infracción de las normas legales, partiendo del supuesto de que la persona se encuadra dentro de una situación específica que le obliga a pagar determinados impuestos, y pretende violar la norma jurídica no acatando sus disposiciones.

Algunos autores ⁽⁴⁾ distinguen entre la evasión fiscal y el fraude fiscal. Por evasión fiscal entienden la conducta de un contribuyente que busca, por las vías legales y generalmente en el plano internacional, pagar el menor número de impuestos a un determinado Estado con el fin de maximizar sus beneficios o utilidades; al paso que el fraude fiscal lo consideran como una actitud deshonesto, que consiste en hacer pagar al vecino aquello que legalmente le correspondía pagar a uno mismo.”

⁴ Chambost, Edouard, Guide Mondial des Secrets Bancaires, Editions du Seull, París, 1980.

6.3.- Concepto Tax Shelter

“Los tax shelter pueden ser definidos como técnicas financieras contables que tienen por meta generar y transferir partidas de gastos a fin de disminuir los impuestos a pagar” ⁽⁵⁾

Para efectos del presente estudio se menciona la palabra off shore, no obstante, más adelante al explicar y detallar los requisitos para crear una “representante off shore de papel” respecto a un banco off shore”, se observarán las diferencias significativas entre las dos, pese a que el objetivo que persiguen ambas, como se indicó, es el mismo.

Para efectos de ilustrar la aseveración anterior, seguidamente, se detallan las variables principales de un Banco Off shore.

6.4.- Características Básicas de la Banca Off Shore.

La banca off shore, tiene las siguientes características que pueden igualmente implementarse en una compañía, y son:

6.4.1.- Existencia de un intermediario financiero legalmente constituido en un determinado país, que generalmente es un paraíso fiscal o centro financiero internacional:

6.4.2.- La realización de operaciones bancarias por parte del intermediario financiero, operaciones que se perfeccionan, consuman o surten sus efectos en el exterior;

6.4.3.- La preeminencia de las operaciones entre prestamistas y prestatarios extranjeros con respecto al país de origen o país de constitución del intermediario financiero.

En general, los beneficios de un centro financiero offshore se derivan de la clase de negocios que se lleven a cabo en el mismo, y difieren, según se trate de un centro financiero offshore de tipo funcional, o de uno de papel.

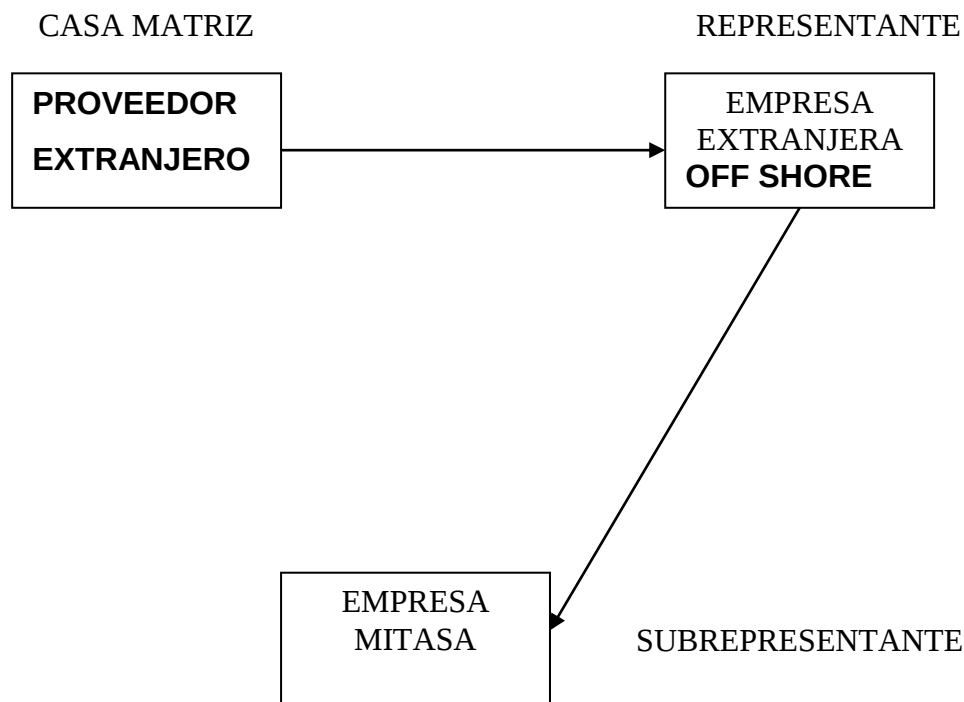
En los centros financieros de papel, por el hecho de no existir una presencia física de las instituciones realizando operaciones bancarias diversas, como el otorgamiento de préstamos y la recepción de depósitos, entre otros, los recursos que generan para el país anfitrión son escasos y provienen del cargo mínimo por el otorgamiento o renovación anual de la licencia.

Como se detalló anteriormente, el off shore lo que persigue en definitiva es que la empresa ubicada fuera del país, sirva como sociedad establecida jurídicamente en el extranjero, con el fin de encaminar de Costa Rica hasta esa sociedad la mayor parte de los dineros obtenidos, producto de las ventas, los cuales serán exentos de la renta costarricense.

La forma de hacerlo se explica mediante el siguiente diagrama:

⁵ Sans, Catherine M., Bancos Offshore, FELABAN, X Encuentro Latinoamericano de Abogados expertos en Derecho Bancario, Junio de 1991.

Diagrama N°1
FORMA DE OPERAR DE UNA “REPRESENTANTE OFF SHORE DE PAPEL”.



El diagrama anterior explica la posición que ocupa cada empresa. Es necesario crear una compañía fuera de Costa Rica, y por las consultas legales realizadas a diversos abogados tributarios, esta debe tener un nombre no relacionado con la compañía nacional. Los papeles que desempeña cada una de estas es el siguiente:

- Proveedor Extranjero:

Es el proveedor de los productos que se venden en Costa Rica, es quien vende y factura.

- Empresa Representante Off Shore:

Actúa como representante directo del proveedor, por lo tanto puede representar una o varias casas extranjeras. También actúa como proveedor directo de la empresa radicada en Costa Rica. Es quien finalmente recibe el dinero en su cuenta de las ventas realizadas en Costa Rica.

- Empresa Subrepresentante:

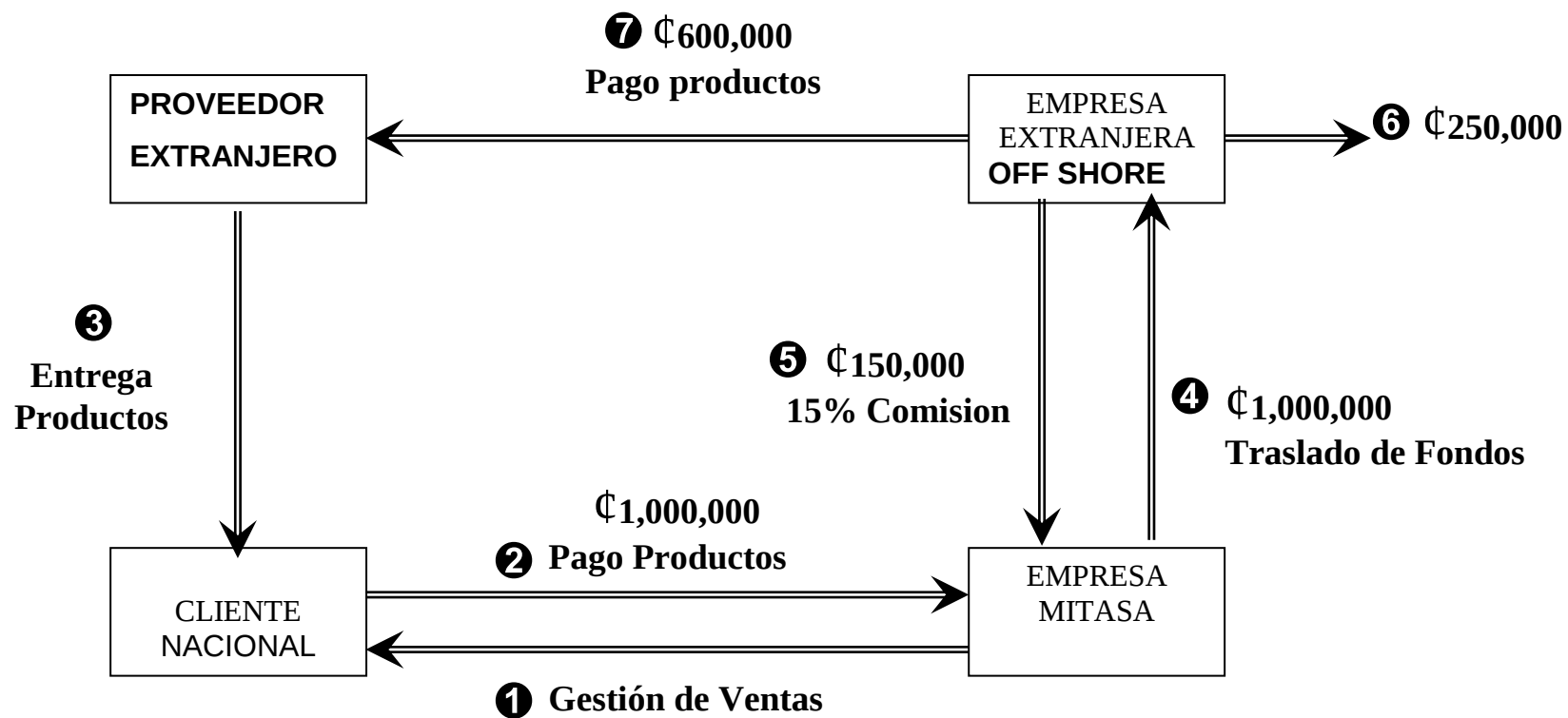
Es la empresa que finalmente vende los bienes en Costa Rica. No debe facturar, únicamente actúa como intermediario en la venta. Esta compañía es la que mantiene la planilla, demás gastos y cuenta con inventarios. Obtiene únicamente un porcentaje por comisión de las ventas que realice, puede estar dicho porcentaje entre un 10% y un 20%, según. El monto restante lo debe percibir el proveedor, que precisamente es la “Representante Off Shore de Papel”.

6.5.- ¿Cómo se deben canalizar los recursos producto de las ventas?

Los beneficios de implementar el mecanismo bajo estudio, debe ser sumamente detallado en los registros contables, así como legales, pues la empresa costarricense actúa como intermediario en las ventas, lo cual implica que toda la documentación así como el dinero que percibe ocurre precisamente por las comisiones al interceder en nombre del proveedor.

Diagrama N° 2

FLUJO DEL DINERO PRODUCTO DE LAS VENTAS



❶ - La empresa realiza la gestión de ventas en Costa Rica, busca sus clientes, y vende la mercadería.

❷ - Por la venta ocurrida, el cliente nacional paga el valor pactado, en este caso se ejemplifica en 1 millón de colones.

❸ - El proveedor entrega el producto al cliente.

❹ - El monto pagado por el cliente debe pagarse en su totalidad, es decir en este caso por el 1 millón, debido a que la empresa radicada en Costa Rica, únicamente realiza la gestión de cobro.

❺ - Por la gestión de venta, cobro, manejo de mercadería en Costa Rica, la empresa nacional cobra un porcentaje de comisión, en este caso se toma un 15%, que son los ingresos totales para operar, y sobre lo cual tributa al fisco.

❻ - Existe un excedente de dinero que se envía a una cuenta en el extranjero en este caso a un Banco Off Shore, en la cuenta de la compañía. Este dinero es el usufructo que se obtiene y puede ser empleado por los socios de la empresa, sobre el cual no se reportan ingresos al fisco.

❼ - Finalmente se paga el monto de la mercadería al proveedor.

6.6.- Forma para establecer el mecanismo “REPRESENTANTE OFF SHORE” en MITASA.

a.- Debe crearse una empresa en el extranjero (ej. Panamá) la cual no operará ni mantendrá ningún inventario, sino que únicamente debe existir y registrarse ante notario (por eso se indica que es de “papel”).

b.- Debe crearse una cuenta corriente en un banco off shore, tales como las mencionadas PTA (⁶). Dicha cuenta es la que recibirá los recursos de la compañía costarricense.

c.- La empresa Nacional costarricense debe independizar su contabilidad de la empresa off shore

d.- Es necesario llevar una contabilidad aparte e independiente de la empresa extranjera, pues sus ingresos son totalmente autónomos.

6.7.- Forma en que se afectan la presentación de los estados financieros

Los estados financieros se afectan, pues todas las ventas debe registrarse un ingreso por comisión, en lugar de registrar el monto total de la venta:

ANTES:

EFFECTIVO	1,000,000	
INGRESO POR VENTAS		1,000,000

⁶ Payable Through sub-Account with.

AHORA

EFFECTIVO	150,000
INGRESO POR COMISIONES SOBRE VENTAS	150,000

Lo anterior ocurre por cuanto el monto restante debe girarse al proveedor, en este caso “representante off shore de papel”, según se detalló en el diagrama N° 2.

Esto a su vez genera una cadena, pues se forma en realidad dos empresas aparte una en el extranjero y la otra nacional, esta última más pequeña de lo que realmente era, pues al percibir menores ingresos, sus renta se disminuye considerablemente.

VII.-CONCLUSIONES:

7.1.- Actualmente las empresas Exportadoras e Importadoras de Equipo y Maquinaria de Alto valor (ventas anuales que superan los cuatro millones de dólares) deben tener un control especial comparativamente con empresas productoras y de venta directa en el comercio local, pues su materia prima son los repuestos, accesorios y maquinaria que son proveídas desde otros países y distribuidos igualmente a clientes ubicados en diversos países. Esta operación es más vulnerable al control, pues su marco de acción está más desconcentrado físicamente.

7.2.- En el caso de la Empresa Maquinaria Industrial Taiwán S.A. (MITASA), que se dedica a la venta de maquinaria para el moldeo de plástico, tales como extrusoras, sopladoras, inyectoras, entre otras, y los accesorios, así como los repuestos, ha logrado mantener ventas que superan los cuatro millones de dólares en un año (una operación promedio de venta, oscila entre los USD\$50,000.00 y los USD\$600,000.00). Dichos ingresos son generados a través de la oficina principal ubicada en Costa Rica, país que representa el 30% de sus ventas y un 70% en el exterior (resto de Centroamérica, El Caribe y México).

En cuanto a la operación de esta empresa, la maquinaria es adquirida en el continente asiático a través de la oficina en Tawán, donde se distribuye al mercado centroamericano así como el caribe mediante el control de la oficina en Costa Rica y en México mediante la oficina que se ubica en México D.F..

7.3.- Consecuente con lo anterior, del análisis realizado se determinó que cada venta requiere un control adecuado con la operación de esta compañía. Se encontró que generalmente las ventas involucran esquemas de financiamiento detallados tales como cartas de crédito, “Stand By”, financiamiento de la empresa a los clientes, “Leasing”⁽⁷⁾ operativo y financiero, así como contratos especiales muy

⁷ Leasing es el término en inglés para la operación financiera “arrendamiento”.

rigurosos, donde el menor error, significa pérdida de dinero; considerando además lo citado, que todo esto ocurre entre diferentes países.

7.4.- Se determinó la necesidad que esta compañía base su estrategia de desarrollo en el esquema de control, para que finalmente sea este el Sistema de Información Financiera que utilicen los accionistas y los gerentes de la compañía.

Al respecto, se estimó imprescindible involucrar datos minuciosos que reflejen la rentabilidad de cada operación en los nuevos proyectos y el control interno necesario para la correcta toma de decisiones.

El sistema de información financiera es explicado mediante el aporte de información que realiza para la toma de decisiones. Dichas decisiones en la compañía MITASA, por lo general sirven para determinar la cantidad adecuada para compra en Stock de repuestos, opcionales y maquinaria; cantidad de ventas realizadas por país, cantidad de compras realizadas por país, ventas por grupos, utilidad bruta generada en las ventas, principalmente.

Esto en definitiva es el desarrollo de un sistema de información y de control financiero que permite darle seguimiento a sus transacciones, además ágil y seguro para que favorezca las posibilidades de crecimiento de la empresa tanto en cuanto a la introducción de productos nuevos (equipo médico por ejemplo, área en la que existe posibilidad de extender el mercado) como en cuanto a la apertura de nuevos mercados aparte del ya existente en Centroamérica, El Caribe y México.

7.5.- En relación con el mercado Mexicano, se pudo comprobar que no existió un plan de Marketing formal, sino que aventurarse en ese país, resultó al principio un costo que se pudo evitar, pero fue la plataforma para que se conociera la manera de penetrar, hasta la fecha donde se tiene dispuesta una oficina que es la que maneja todo lo relacionado con las ventas en ese país.

Esto si bien resultó en Centroamérica, El Caribe y Panamá, donde la empresa se decidió vender maquinaria mediante la oferta directa a empresas productoras, dio resultados, ya que actualmente son los clientes que mantienen.

7.6.- Internamente se encontraron inconvenientes que limitan el control del encargado de esa actividad, según se detallan seguidamente: a) El responsable realiza además sus actividades del manejo financiero de la compañía, y de otras subsidiarias de MITASA. B)- Para el control del crédito, pese a existir un manual escrito para otorgar crédito, no es posible implementar las restricciones impuestas, pues cada gerente de área tiene facultades para otorgar crédito a sus clientes, dadas por el Gerente General. C).- El Gerente General impone la forma de realizar las actividades en todos los puestos, restando acción jerárquica al encargado.

7.7.- Actualmente el control de las ventas en MITASA, en cuanto a forma de pago, tiempo de despacho, tipo de mercadería, responsable encargado, nombre del cliente, principalmente, están determinados por la fórmula denominada “POVENTA”. De igual forma el control de las compras, está centralizada en la fórmula “POCOMPRA”.

Estas fórmulas de control implican un sistema interno que integran a las oficinas de Taiwán, Costa Rica y México, donde se obtiene de forma precisa e inmediata, toda información requerida al respecto. No obstante, mediante este estudio, se encontraron defectos que son necesarios subsanar para que dicho sistema sirva de base en el control de las compras y las ventas.

- Existen documentos que aparecen solamente en el sistema pero no en forma impresa, con lo cual puede existir la pérdida de la respectiva cuenta por cobrar así como errores en la facturación.
- No se obliga a los clientes a firmar el contrato, con lo cual se pueden generar reclamos por diferencias en las entregas de mercadería.
- Se encontraron diferencias en la forma de pago que se estipula con respecto a la que se ejecuta.

- Existen diferencias en la descripción de la mercadería.
- No se constata la mercadería que ingresa con respecto a la que se solicita al proveedor.
- Existen compras que aparecen FOB y se ejecutan CIF.

Al respecto, se encontró necesario subsanar los dos contratos pues estos detallan la forma de cumplir una venta y la compra respectiva, además que permite mantener información necesaria para la toma de decisiones como el historial de ventas y compras, entre otros detalles anotados.

7.8.- Para generar el sistema de información financiera, se estimó conveniente modificar la forma de registro que actualmente se utiliza, con lo cual se disminuye a su vez el riesgo fiscal. Lo anterior como consecuencia de las siguientes inconsistencias:

- Los registros contables, solamente se realizan sobre los ingresos y gastos generados en Costa Rica
- Los ingresos y gastos registrados en el exterior, se registran como ingresos y gastos de socios
- Solamente se registran las cuentas por cobrar y cuentas por cobrar de las cuentas generadas en el exterior (fuera de Costa Rica).

Esto significa que el control existe, pero no es adecuado a las exigencias normales de la compañía, por lo cual lejos de implementar nuevos controles, debe más bien readecuarse la forma de realizar los registros contables.

7.9.- Con motivo de generar registros contables más sanos que impliquen una información financiera adecuada, se determinó que lo más conveniente para MITASA es crear una empresa que se denomina representante “Offshore”⁽⁸⁾ con lo cual generaría los siguientes beneficios:

- Mostrar una empresa más pequeña al fisco
- Reportar solamente una parte de los ingresos al fisco
- Invertir el “excedente de dinero” fuera de Costa Rica
- Los socios obtienen dinero de la compañía mediante ingresos personales no tributables.
- Permite de una forma indirecta manejar inventarios más pequeños, y por lo tanto operar más eficientemente.

Como se puede observar, lo anterior muestra similitud con los beneficios fiscales y de control que obtienen los bancos mediante sus “bancos offshore”, sin embargo, presenta diferencias significativas en la forma de operar una empresa respecto a un banco.

7.10.- Para que en MITASA se pueda implementar este mecanismo de operación financiera, se consideró necesario realizar las siguientes variaciones:

7.10.1.- Debe crearse una empresa en el extranjero (ej. Panamá) la cual no operará ni mantendrá ningún inventario, sino que únicamente debe existir y registrarse ante notario (por eso se indica que es de “papel”).

⁸ Offshore es el término que utilizan los bancos para denominar a una empresa cuya operación principal está fuera del país.

7.10.2.- Debe crearse una cuenta corriente en un banco off shore, tales como las mencionadas PTA ⁽⁹⁾. Dicha cuenta es la que recibirá los recursos de la compañía costarricense.

7.10.3.- La empresa Nacional costarricense debe independizar su contabilidad de la empresa off shore

7.10.4.- Es necesario llevar una contabilidad aparte e independiente de la empresa extranjera, pues sus ingresos son totalmente autónomos.

⁹ Payable Through sub-Account with.

VIII.- BIBLIOGRAFÍA

- Castro, Alvaro. Temas de auditoría General. Editorial Técnica Comercial S.A., Tercera Edición. San José, Costa Rica. 1989.
- Cohen, Daniel. Sistemas de Información para la toma de decisiones. Editorial McGraw Hill. México. 1996.
- Holmes, Arthur W. Auditoría principios y procedimientos. Editorial Unión Tipográfica, Segunda Edición. Barcelona, España. 1989.
- Rosenberg, J.M. Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano. Barcelona, España. 1989.