

Políticas de Control Interno para el Área Financiera de Industrias Alimenticias Vitarrico

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA



Bleidy Yorely Ortiz Martínez

José Guillermo González Ramos

Yulieth Paola Marenco López

Medellín, Colombia

2015



Tabla de Contenido

Introducción.....	1
Metodología.....	2
Fuentes Primarias	2
Fuentes Secundarias	2
Objetivos.....	3
Objetivo general.	3
Objetivos específicos.....	3
Resultados.....	4
Análisis del Área de Cartera.....	5
MANUAL DE POLITICAS DE CONTROL AREA DE CARTERA.....	8
Análisis del Área de Tesorería.....	10
MANUAL DE POLITICAS DE CONTROL AREA DE TESORERÍA	20
Análisis del Área de Compras	27
MANUAL DE POLITICAS DE CONTROL AREA DE COMPRAS	33
Desarrollo Del Proyecto- Niveles de Riesgo y Controles Propuestos.....	37
Matriz de Riesgos de Tesorería	37
Matriz de Riesgos de Cartera.....	42
Matriz de Riesgos de Compras.....	45



Recomendaciones	48
Conclusiones.....	51
Referencias	52



Lista de Tablas

Tabla 1. Evaluación del control interno en el área de cartera.....	6
Tabla 2. Controles propuestos en el área de cartera	7
Tabla 3. Evaluación del control interno en el área de tesorería.....	17
Tabla 4. Controles propuestos en el área de tesorería	19
Tabla 5. Evaluación del control interno en el área de compras	30
Tabla 6. Controles propuestos en el área de compras.....	31
Tabla 7. Riesgo 1 del departamento de tesorería.....	37
Tabla 8. Riesgo 2 del departamento tesorería.....	37
Tabla 9. Riesgo 3 del departamento de tesorería.....	38
Tabla 10. Riesgo 4 del departamento de tesorería.....	38
Tabla 11. Riesgo 5 del departamento de tesorería.....	39
Tabla 12. Nivel de riesgo del departamento de tesorería	40
Tabla 13. Riesgo 1 del departamento de Cartera.....	42
Tabla 14. Riesgo 2 del departamento de Cartera.....	42
Tabla 15. Riesgo 3 del departamento de Cartera.....	43
Tabla 16. Riesgo 4 del departamento de Cartera.....	43
Tabla 17. Riesgo 5 del departamento de Cartera.....	44
Tabla 18. Nivel de riesgo de Cartera.....	44
Tabla 19. Riesgo 1 del departamento de Compras	45
Tabla 20. Riesgo 2 del departamento de Compras	45
Tabla 21. Riesgo 3 del departamento de Compras	46



Tabla 22. Riesgo 4 del departamento de Compras	47
Tabla 23. Riesgo 5 del departamento de Compras	47
Tabla 24. Nivel de riesgo en compras	48



Lista de Figuras

Figura 1. Cartera actual	5
Figura 2. Provisión	8
Figura 3. Criterios para el otorgamiento de un crédito.....	9
Figura 4. Seguimiento de cartera.....	9
Figura 5. El crédito	10
Figura 6. Tesorería actual	11
Figura 7. Tesorería actual	12
Figura 8. Tesorería actual	12
Figura 9. Tesorería actual	14
Figura 10. Tesorería actual	15
Figura 11. Tesorería actual	16
Figura 12. Mapa del departamento de tesorería	21
Figura 13. Mapa del departamento de tesorería	22
Figura 14. Mapa del departamento de tesorería	23
Figura 15. Mapa del departamento de tesorería	24
Figura 16. Mapa del departamento de tesorería	25
Figura 17. Mapa del departamento de tesorería	26
Figura 18. Compras actual.....	27
Figura 19. Compras actual.....	28
Figura 20. Compras actual.....	29
Figura 21. Determinar productos a comprar.....	33



Figura 22. Selección del proveedor	34
Figura 23. Pedido de mercancía a proveedores	35
Figura 24. Recepción de la mercancía.....	36



Introducción

Industrias Alimenticias Vitarrico es una organización que pertenece a la Iglesia Adventista del Séptimo Día y tiene como propósito suplir la necesidad básica de dar al usuario productos que provean una alimentación pero de una forma saludable, que beneficie al consumidor y, de esta forma testificar ante la sociedad del régimen alimenticio que la biblia declara.

La calidad es uno de los valores de la empresa en el cual se ha trabajado desde su inicio, pero como en todo tipo de organización hay riesgos que se corren y minimizarlos debe ser una prioridad.

Actualmente la empresa no dispone de un sistema de control que soporte la cantidad y complejidad de actividades que se realizan a diario, existe el cargo de auditor pero no hay una estructura clara acerca de la forma en que debe proceder cada empleado a la hora de realizar sus funciones.

Cada integrante del personal ejerce su labor como asume es correcto hacerlo y como se lo enseñó la persona que lo capacitó, pero hacen falta políticas de control que regulen la forma de realizar las actividades con el fin de ser objetivos y organizados.

Al realizar el estudio general en las áreas (compras, tesorería y cartera) asignadas es posible establecer diferentes puntos de vista acerca de los hallazgos en términos generales se pudo constatar que las industrias Vitarrico no cuenta con los controles establecidos por el informe COSO y otras políticas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia, pese a ello la empresa sigue funcionando de una manera “normal” lo cual no la exime de los riesgos que inherentes y externos de trabajar de una manera desorganizada, ahora bien, los riesgos inherentes



son propios de cada actividad pero si no hace una correcta utilización de las políticas de control establecidas en Colombia, es probable que cada problema externo se adhiera a la empresa.

Metodología

Para tratar la problemática mencionada anteriormente se utilizó una metodología que consistió en la utilización de distintas fuentes, con el fin de poder no solo obtener información acerca de las áreas y lo que en cada una de ellas se trabaja, sino también confirmar esa información.

Ya que cada una de las áreas tiene un funcionario a cargo, las fuentes utilizadas fueron:

Fuentes Primarias

Entrevistas: aplicadas a cada persona a cargo de las áreas mencionadas, con el fin de tener un conocimiento general de sus funciones y métodos de realizarlas, comenzando a identificar falencias de esta forma.

Cuestionario de control: se formularon cuestionarios para el titular de cada departamento, con preguntas estratégicas que permitieron obtener la información real necesaria para realizar los análisis posteriores.

Fuentes Secundarias

Observación: se hizo un acompañamiento continuo a los departamentos de compras, cartera y tesorería confirmando la información revelada en las fuentes primarias e identificando riesgos existentes, sus efectos y sus repeticiones.



Indagación: por medio de citaciones con cada titular de área, se conocieron opiniones con respecto a las áreas, políticas conocidas por el personal, aptitudes para el cargo y observaciones.

Análisis: posteriormente, basados en los conceptos del control interno y la norma contable, se realizó un análisis cualitativo de los resultados obtenidos en los cuestionarios, procesando toda esta información, determinando los riesgos existentes y el nivel de cada uno, se propusieron políticas de control para mitigar cada uno de esos riesgos.

Cuestionarios: se realizaron para poder garantizar un nivel mayor de confianza en las respuestas obtenidas, todo elaborado de forma estratégica para no pasar por alto detalles importantes.

Objetivos

Objetivo general.

Diseñar un modelo de control interno en el área financiera (tesorería, Cartera y Compras) de Industrias Alimenticias Vitarrico, con el fin de aportar al buen funcionamiento y la reducción del riesgo.

Objetivos específicos.

- Sintetizar los procesos realizados en el área financiera de la empresa para tener claridad del desarrollo de las funciones.
- Identificar en los departamentos de compras, tesorería, y cartera, las falencias que se presentan actualmente y el riesgo que estas generan en la empresa.
- Proponer mecanismos de control interno en las áreas de compras, cartera, tesorería que contribuyan a minimizar el margen de error en los procesos.



Resultados

El diagnóstico trata de describir cada uno de los hallazgos o problemas encontrados en la compañía, uno en particular que afecta a las tres áreas, es el hecho de no tener un comité de aprobación de compras, créditos y tesorería, esto supone ser un control básico en cualquier empresa para la correcta toma de decisiones.

La carencia de políticas establecidas por escrito demuestra una falencia grave en cada departamento, todo está sobre supuestos, es decir, se sabe lo que se debe hacer y de cierta forma se realiza pero cuando se profundiza en la investigación es fácil establecer la falta de normas claras en cada uno de los procedimientos, temas como tener una caja menor utilizada para todo tipo de gastos, no tener políticas de vencimiento establecidos, que el titular del área de compras tome sus propias decisiones según sus criterios y sin revisión previa de un superior, refleja la inexistencia de regulación alguna en las políticas financieras de la empresa, lo cual dificulta un estudio financiero real para la toma de decisiones del mismo carácter, ya que no se cuentan con las herramientas necesarias para que los resultados sean óptimos, los análisis se pueden realizar pero si en estos momentos no se puede comprobar la fiabilidad de los mismos por las irregularidades en la información contable que es la base, al confiar en resultados no fiables, el riesgo de tomar mal las decisiones aumenta y en algún momento se reflejara negativamente en los resultados.

Dicho lo anterior no queda entonces difícil suponer que la probabilidad de ocurrencia en riesgos tanto inherentes como externos es muy alta en la compañía, ya que si no se tienen las condiciones de defensa, los errores se repetirán tomando más fuerza y afectando a la empresa.



Es necesario contar con un manual de control donde se estipulen las políticas a seguir a la hora de realizar cada proceso, todo con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, cumplir con los principios que rigen la contabilidad y aportar a la toma de decisiones.

Análisis del Área de Cartera

Figura 1. Cartera actual

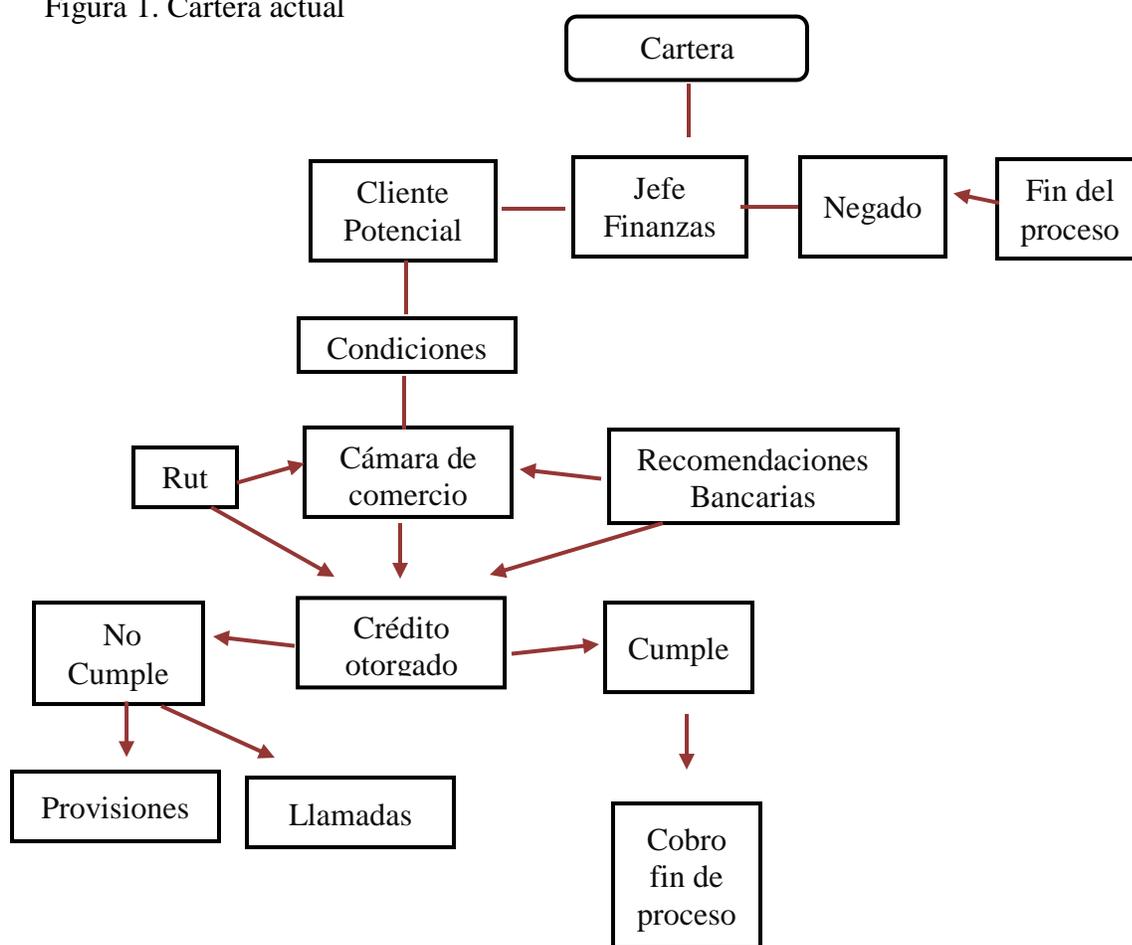




Tabla 1. Evaluación del control interno en el área de cartera

Evaluación de Control Interno				
		Nivel de riesgo		
Pregunta	Respuesta	Alto	Medio	Bajo
Existe comité de cartera?	No existe un comité encargado del estudio de los potenciales clientes por lo que esta decisión la toma el director financiero	X		
Como son las políticas de provisión?	Las políticas de provisión de cartera no están definidas	X		
Que persona es la encargada de realizar los cobros a los clientes?	Los cobros a clientes los realiza una persona encargada, pero además de ella los conductores y mercaderistas también realizan esta actividad.		X	
Cuáles son las políticas de crédito?	Se le pide al posible cliente el Rut, una certificación bancaria y la cámara de comercio , pero hace falta información exceder a otorgar un crédito		X	
Con que periodicidad se concilia la cartera?	La cartera se concilia cada mes, y en esta actividad es muy común encontrar inconsistencias bien sea por errores de digitación o mayormente por errores del Software actual que no funciona de manera optima	X		
La persona encargada realiza su trabajo con solvencia?	La persona encargada está encargada de la cartera y de otras actividades que le ocupan gran parte del tiempo disponible por lo que no realiza las actividades propias de la cartera.		X	



Se realiza el proceso de seguimiento de cartera?	Para realizar un correcto seguimiento se debe observar el nivel de riesgo, la edad de los vencimientos, los periodos de evaluación y la consulta a las centrales de riesgo.	X		
Elaboración de índices financieros relacionados con la cartera?	No se realizan los respectivos índices de liquidez y solvencia, prueba acida y demás porque el Software no proporciona la información necesaria	X		
Qué hacer con los saldos de carteras vencidas de años anteriores?	Los valores de carteras vencidas de años anteriores y denominadas como incobrables se deben sacar de la cartera actual y afectar el gasto ya que estos saldos afectan una correcta evaluación de la cartera		X	
Como definir el cupo de endeudamiento?	Para definir el cupo hay que tener claro las condiciones y garantía de pago que posee el cliente y sus posibilidades de cumplimiento.	X		

Tabla 2. Controles propuestos en el área de cartera

RIESGO	IRREGULARIDAD	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
Provisión	No hay unas políticas definidas	Cumplir los principios contables	90 menos de 180 = 5% 180 menos de 360 = 10% 360 o más =15%	



Indicadores	No se realizan los indicadores con relación a la cartera	Adquirir un Software que proporcione la información necesaria	Conocer el valor real de las ventas a crédito	Realizar cada indicador para conocer la liquidez de la compañía
Autorización de los créditos	No existe un comité que autoricen los créditos	Crear un comité encargado	Pedir al cliente potencial la documentación necesaria	Que el comité estudie la documentación completa y tome la decisión
Cupo de endeudamiento	Al no haber un estudio concienzudo del cliente es difícil definir su cupo de endeudamiento	Acceder a la información dada por el comité del posible cliente	Analizar sus estados financieros	Definir cuál será su cupo o valor de endeudamiento
Saldos incobrables	Se mantiene valores de saldos incobrables	Cumplir los principios contables	Darles de baja a esos saldos	Actualizar los saldos con valores reales y sus respectivas provisiones
Conciliación de clientes	Se debe conciliar más seguido	La cartera se debe conciliar una vez por semana	Dar a conocer a los diferentes clientes por los medios posibles los hallazgos de dicha conciliación	
Proceso de cobranza	No hay personal definido para este proceso	Cumplir los principios contables	Contratar personas que se dediquen exclusivamente a este importante tema ya que de la cobranza y su buen manejo depende el funcionamiento de la compañía	
Segregación de funciones	La persona encargada del área realiza funciones diferentes a cartera	Evaluar las funciones de cada cargo.	Clasificar la naturaleza de las actividades realizadas por área.	Segregar funciones.

MANUAL DE POLITICAS DE CONTROL AREA DE CARTERA

Figura 2. Provisión

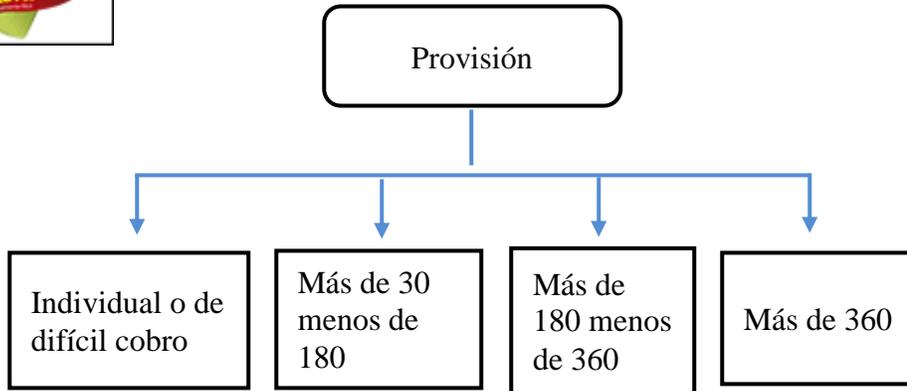


Figura 3. Criterios para el otorgamiento de un crédito

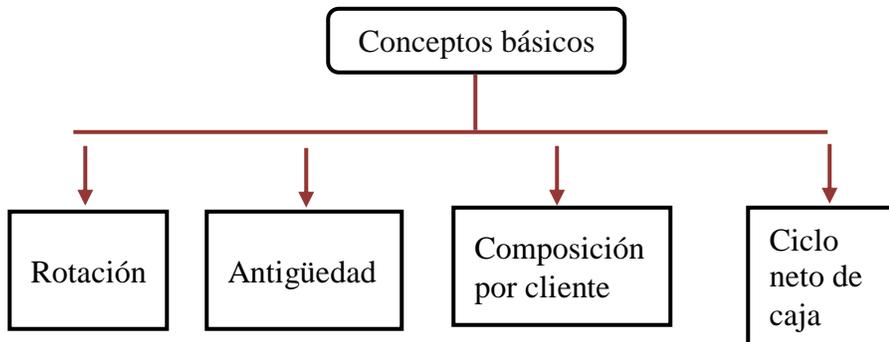
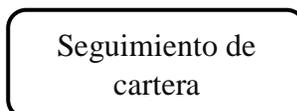


Figura 4. Seguimiento de cartera



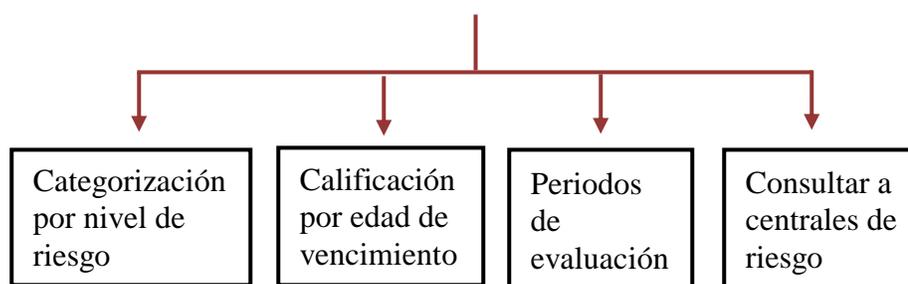
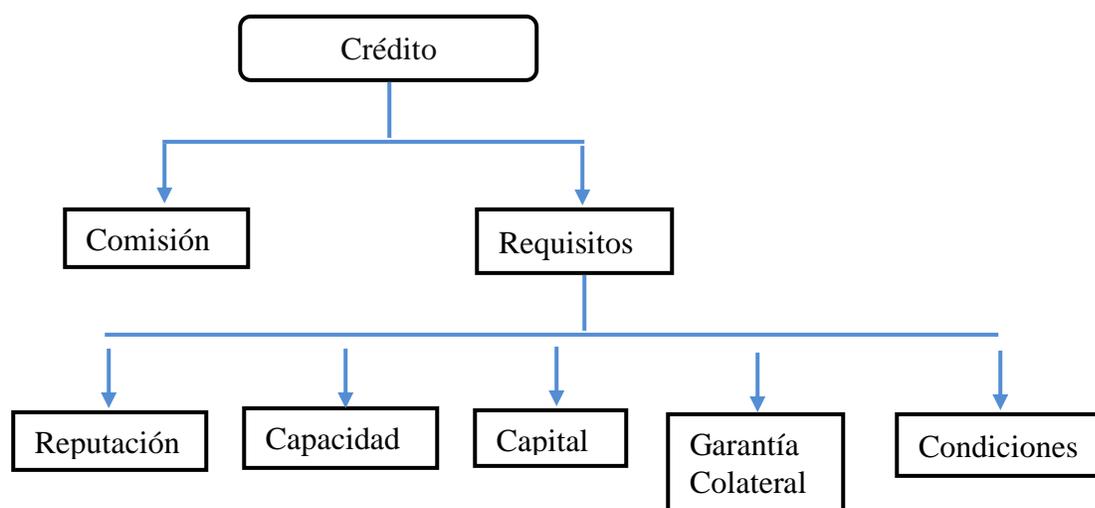


Figura 5. El crédito



Análisis del Área de Tesorería



Figura 6. Tesorería actual

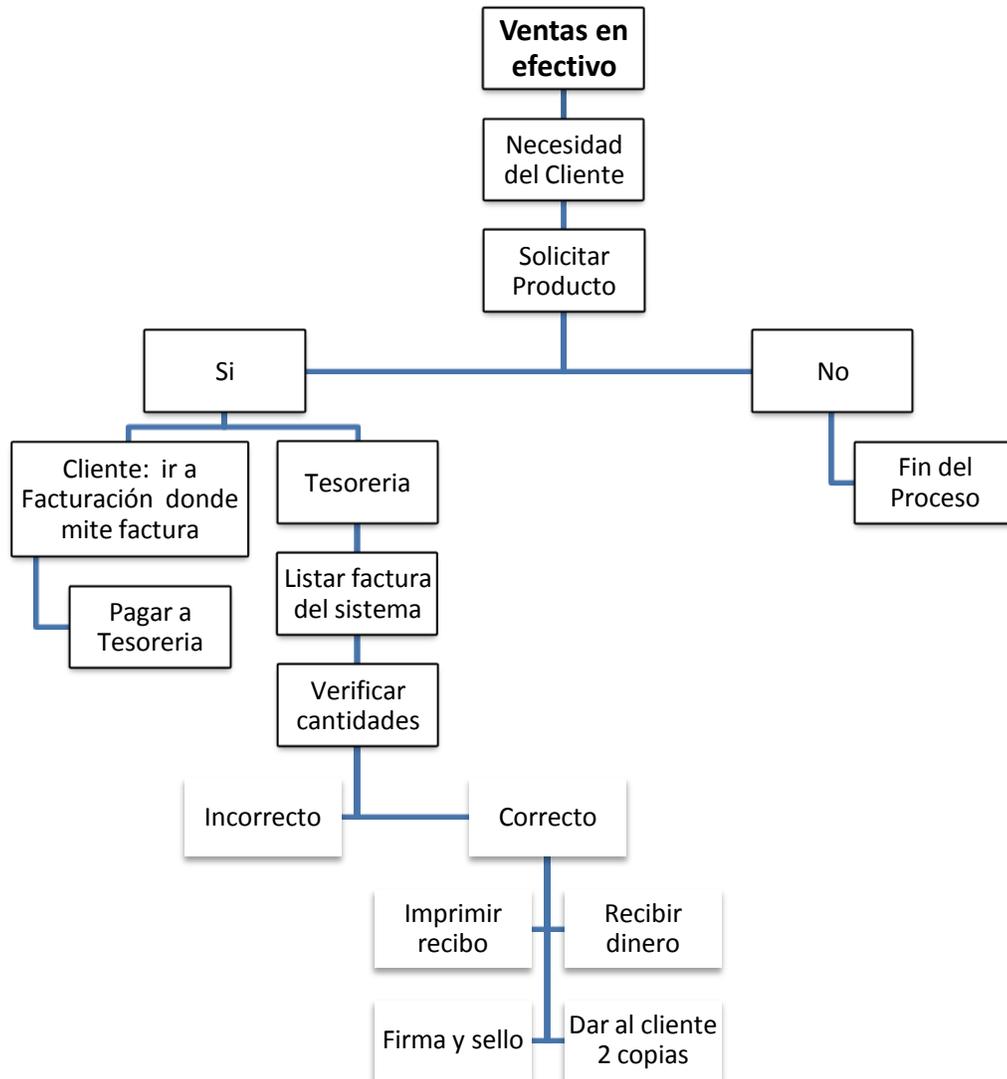




Figura 7. Tesorería actual

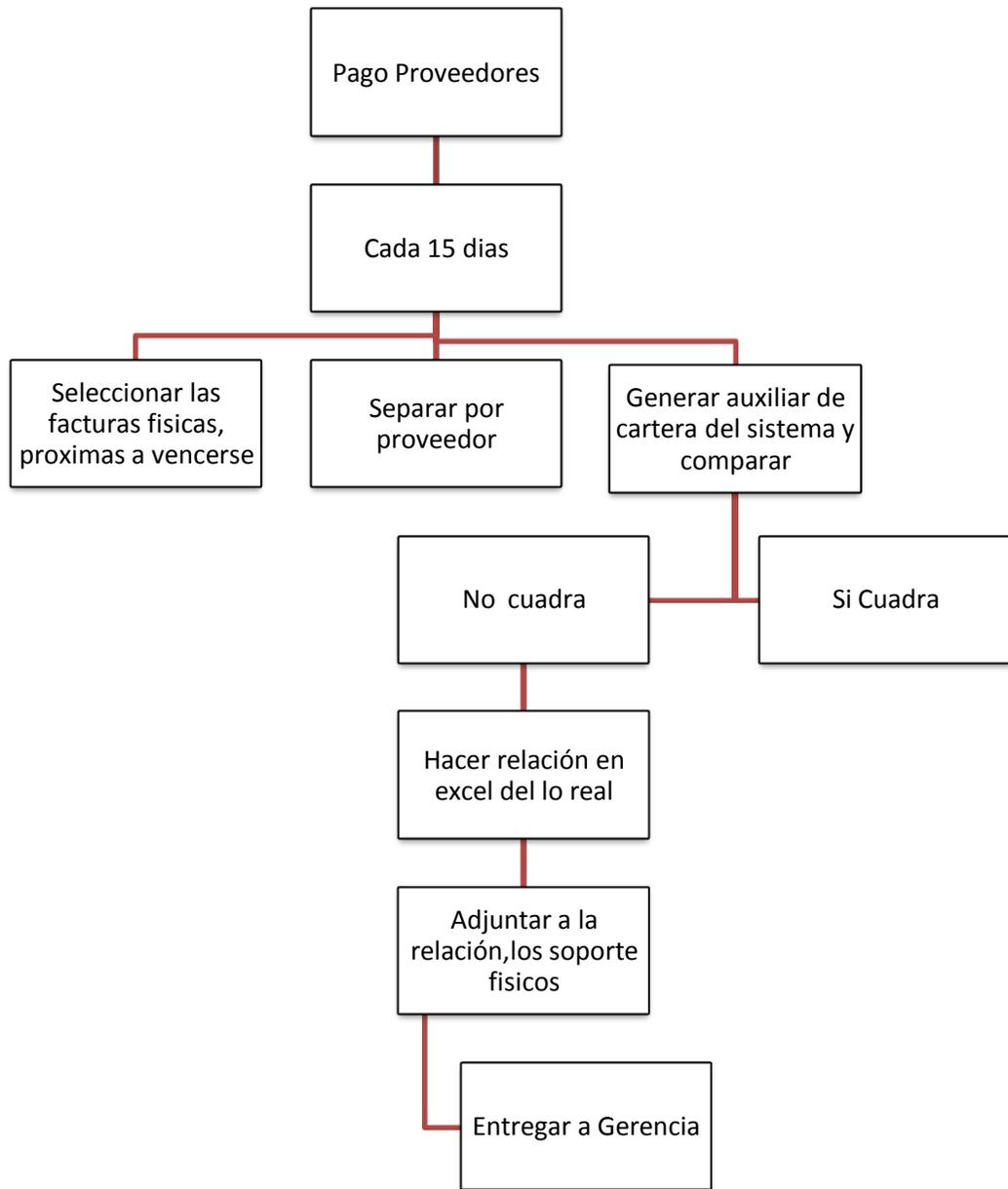


Figura 8. Tesorería actual

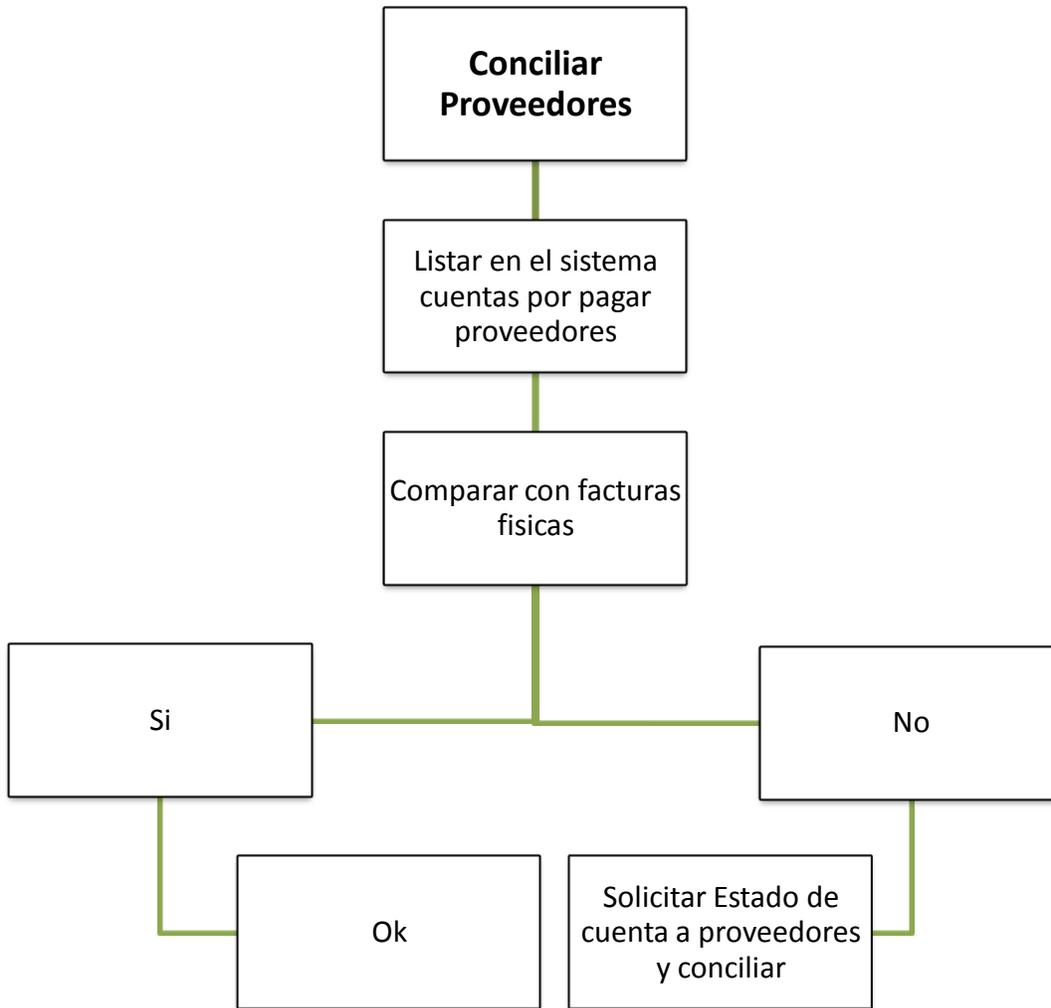




Figura 9. Tesorería actual

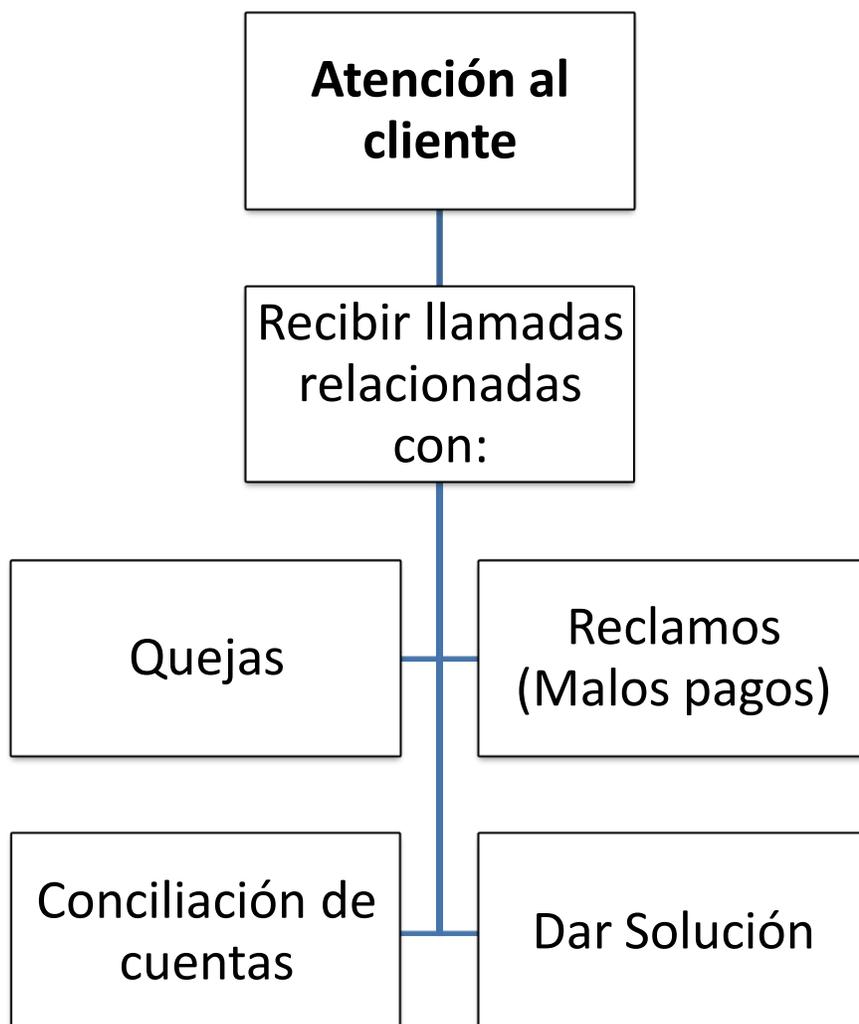




Figura 10. Tesorería actual

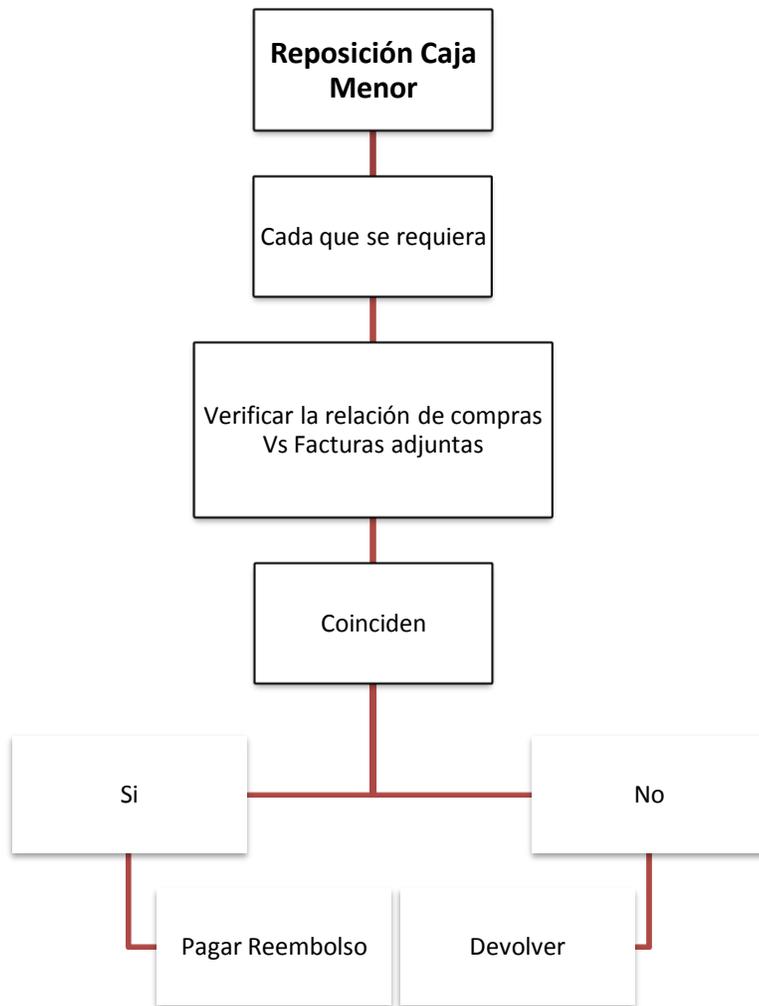




Figura 11. Tesorería actual

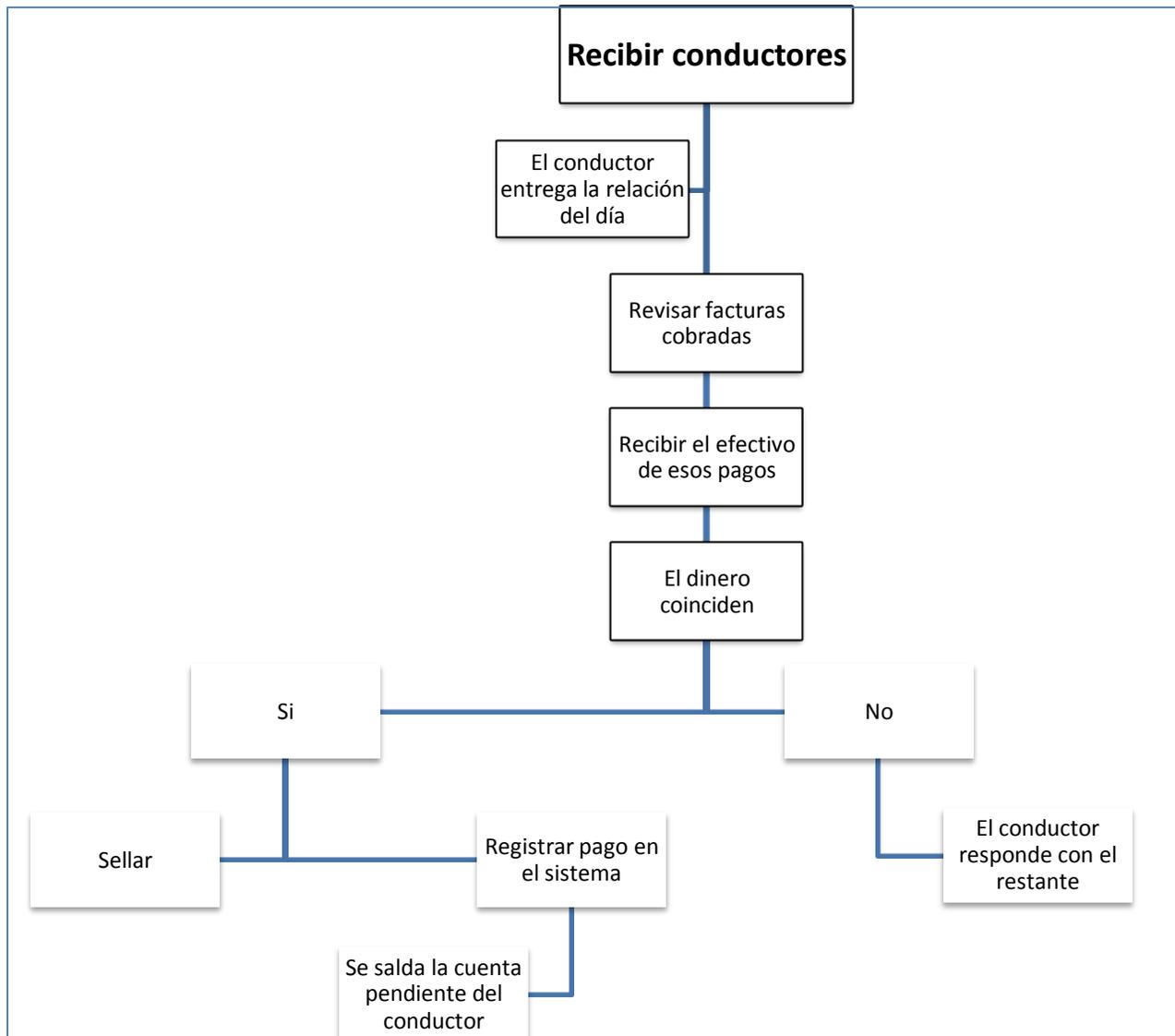




Tabla 3. Evaluación del control interno en el área de tesorería

Evaluación de Control Interno tesorería				
Pregunta	Respuesta	Nivel de riesgo		
		alto	medio	bajo
Usted hace el cierre de caja de merca unac?	Si			
Donde se guarda el dinero de las ventas de merca unac? Y quien lo guarda allí?	la cajera lo guarda en la caja fuerte			X
Como se realiza el cierre?	se revisan los valores con la relación que entrega la cajera, comparando montos y ventas reales			X
Quien más revisa el cierre de caja en merca unac?	solo lo revisa el tesorero, y si lo considera correcto lo aprueba en el sistema	X		
En caso de presentarse un descuadre en el arqueo, como se procede?	Existe una política que permite una diferencia no mayor a \$3.000, pero si se pasa este monto, la cajera es la responsable y debe pagar ese dinero.		X	
Que dinero se recibe en la caja?	Las ventas de contado, de productos especiales no ofrecidos en Merca unac, ya sea por unidades de embalaje o por cantidad; también se reciben las cuentas cobradas por los conductores.	X		
Cuanto es el monto mínimo para tener en caja?	no existe una política o un monto establecido	X		
Cuanto es el monto máximo para mantener en la caja?	no existe una política o un monto establecido	X		
Que cobros son efectuados por los conductores?	Las facturas a los clientes pequeños a quienes ellos les han repartido.	X		
Como se identifican las cuentas por cobrar de cada proveedor?	Previo a que los conductores realicen su recorrido, se les hace una relación de las facturas cargadas en el sistema a su nombre.		X	
Existe una caja menor?	Si			
Se cumplen los principios contables para la caja menor?	no, de ahí se pagan cosas que no corresponden a la caja menor		X	



Que pagos se realizan con la caja menor?	Compras pequeñas inicialmente, anticipos y pagos de facturas urgentes.	X		
Cuál es el rubro máximo de un pago por caja menor?	500.000 pesos	X		
Quien realiza el pago a proveedores?	el gerente			X
Que papel cumple usted en el pago de proveedores?	la función del tesorero en los pagos de proveedores es organizar las facturas vencidas y relacionarlas y pasarlas a gerencia			X
Como se presupuestan las cuentas por pagar?	no existe un presupuesto ni una relación que permita visualizar las cuentas por pagar	X		
El sistema genera una relación de las facturas vencidas?	Si saca la relación pero no es fiable.	X		
Reporta usted los pagos de proveedores?	no se hace reporte de pagos		X	
Cada cuanto concilia saldos con los proveedores?	cada que ellos tienen inquietudes		X	
Realiza conciliaciones bancarias?	esa función la realizan en el área contable			X
Se realizan arqueos de caja diarios?	No	X		
Qué documento se emite al recibir un pago?	Se genera un recibo de caja, pero áreas como las de cartera emiten ese mismo soporte en su actividad normal.	X		



Tabla 4. Controles propuestos en el área de tesorería

RIESGO	IRREGULARIDAD	CONTROL 1	CONTROL 2	CONTROL 3
Liquidez	Una sola caja menor con valor insuficiente.	Cumplir los principios contables	Cumplir las políticas de caja menor establecidas en el manual de la misma.	Realizar arquezos de caja menor semanales.
Liquidez	No existe un límite ni un presupuesto para del disponible para pagos.	Cumplir los principios contables.	Llevar un presupuesto actualizado.	Realizar análisis financieros a esta cuenta cada mes y pasar informes respectivamente.
Incumplimiento en los pagos a proveedores, retención de pedidos.	El sistema no proporciona información real de los proveedores por pagar.	Actualización del sistema que permita listar la cartera según fechas de vencimientos.	Diseñar una herramienta en Excel que permita el ingreso de las facturas apenas se incurre en la obligación, y mediante tablas dinámicas mostrar pagos a futuro.	Conciliar semanalmente las cuentas por pagar a proveedores
Incumplimiento en los pagos a proveedores, retención de pedidos	Inconsistencias en la información con los proveedores.	Reportar los pagos vía correo electrónico, especificando: día de pago, facturas pagadas y pantallazo de la transacción efectiva.	Atender inquietudes de terceros con el fin de mantener claridad en la información.	Conciliar semanalmente las cuentas con terceros.
Pérdida, hurto o desvíos del dinero.	No se realizan arquezos de caja	Realizar arquezos de caja todos los días.	Realizar controles repentinos a la caja.	Realizar arquezos de caja todos los viernes por parte del área de finanzas.
Pérdida, hurto o desvíos del dinero.	Se mantiene una gran cantidad de efectivo.	Crear fondos de dinero para cubrir necesidades frecuentes como los anticipos, y que estos fondos	Por medio de un acta, establecer el monto mínimo y máximo para tener en tesorería por día.	Realizar depósitos al final de cada día en el banco, y mantener la mayor cantidad del efectivo



		sean manejados por una persona diferente al cajero.		restante en la caja fuerte.
Confiar en una Información incoherente	La cuenta de caja en el sistema se está manejando por distintos departamentos como cartera, al emitir recibos de caja.	Que el área de cartera emita otro documento equivalente a sus movimientos.	Implementar una actualización al sistema que genere, tipos de numeraciones según el área que las genera.	Cumplir con los principios contables acerca de la documentación soporte de ciertos movimientos.
Segregación de funciones	El tesorero realiza funciones que no son precisamente de esa área.	Evaluar las funciones de cada cargo.	Clasificar la naturaleza de las actividades realizadas por área.	Segregar funciones.

MANUAL DE POLITICAS DE CONTROL AREA DE TESORERÍA



Figura 12. Mapa del departamento de tesorería

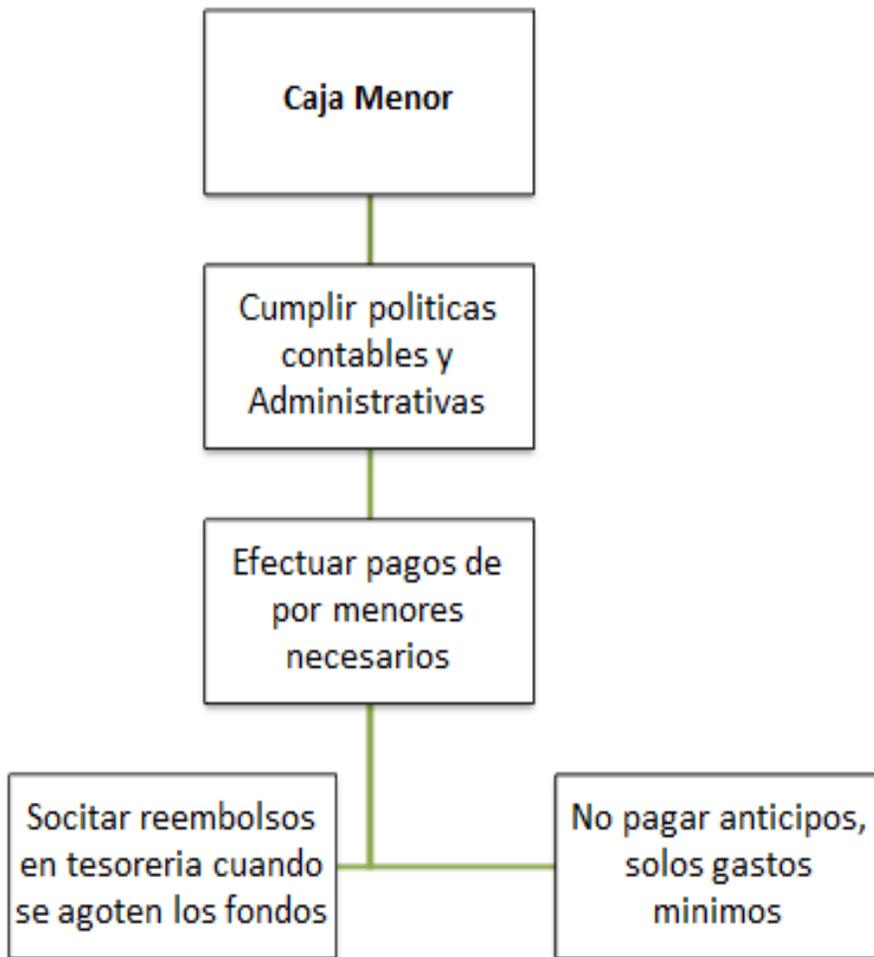




Figura 13. Mapa del departamento de tesorería

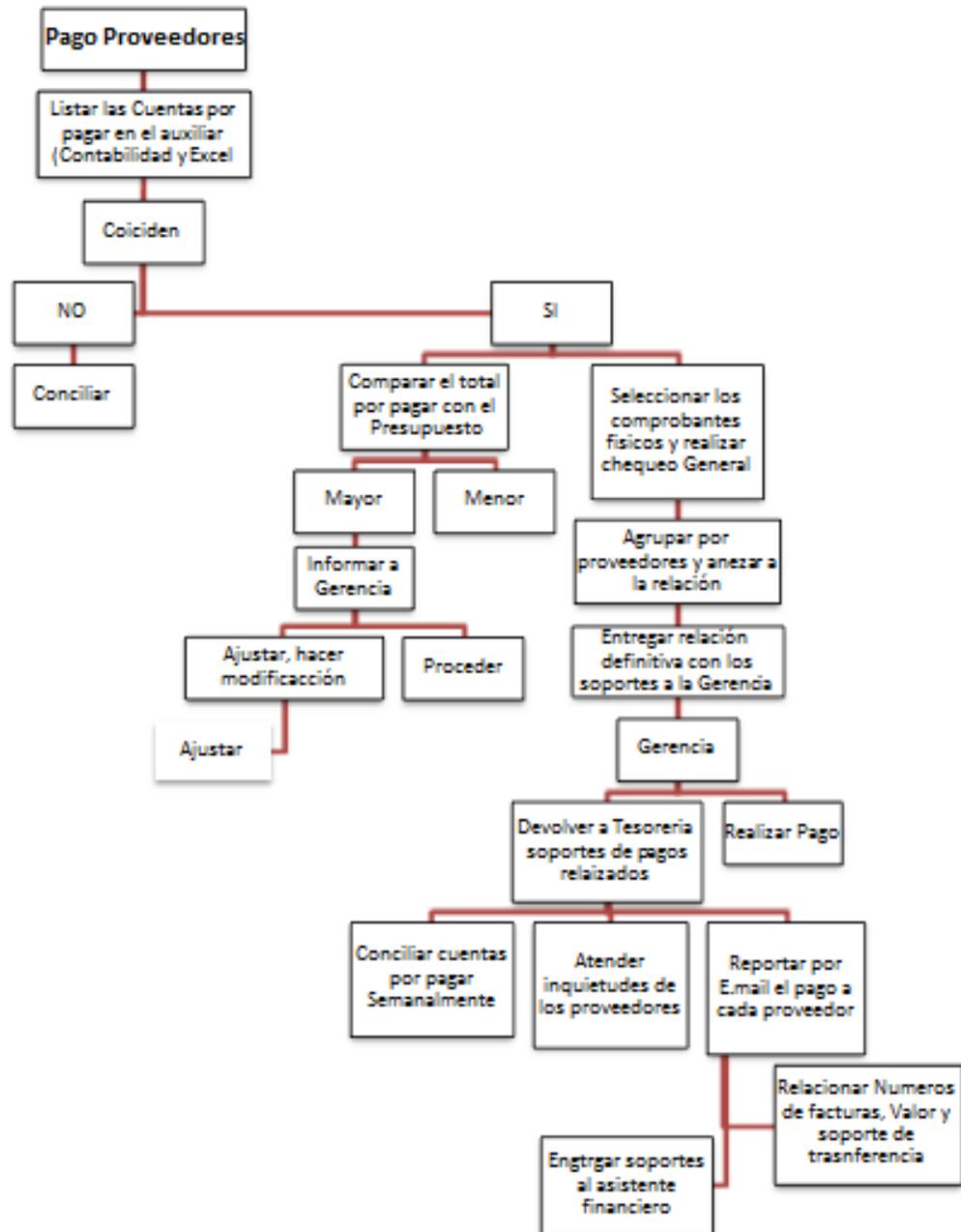




Figura 14. Mapa del departamento de tesorería

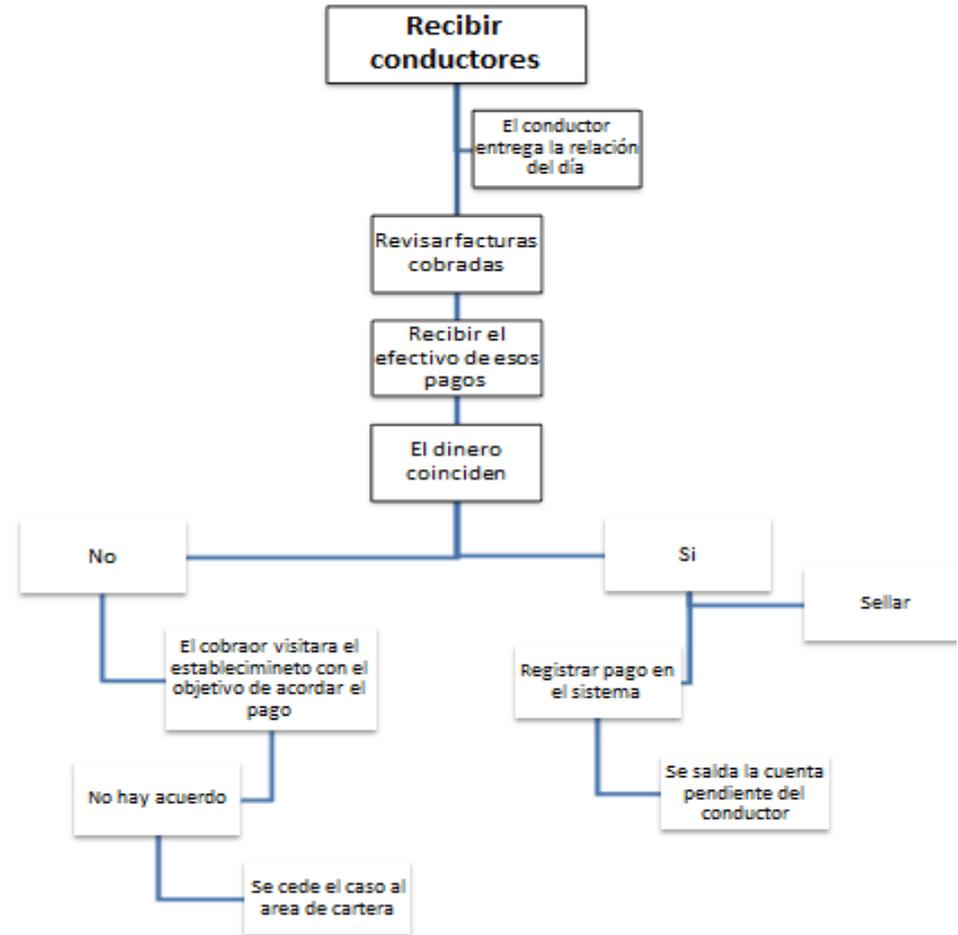
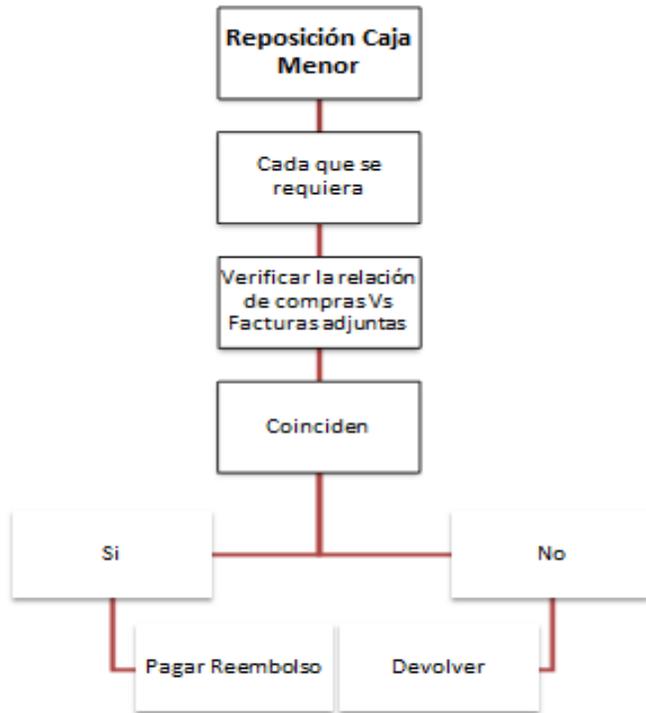




Figura 15. Mapa del departamento de tesorería

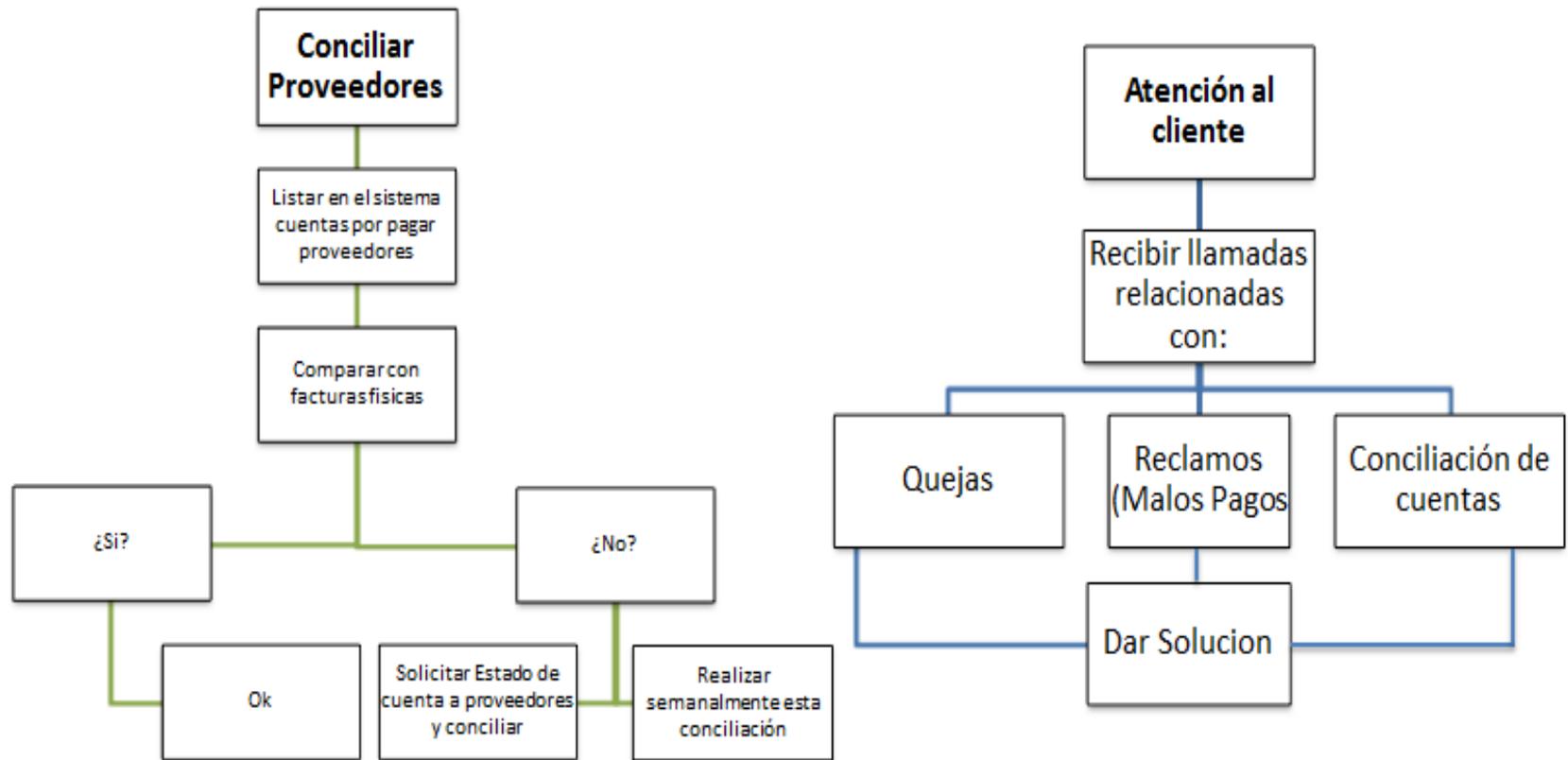




Figura 16. Mapa del departamento de tesorería

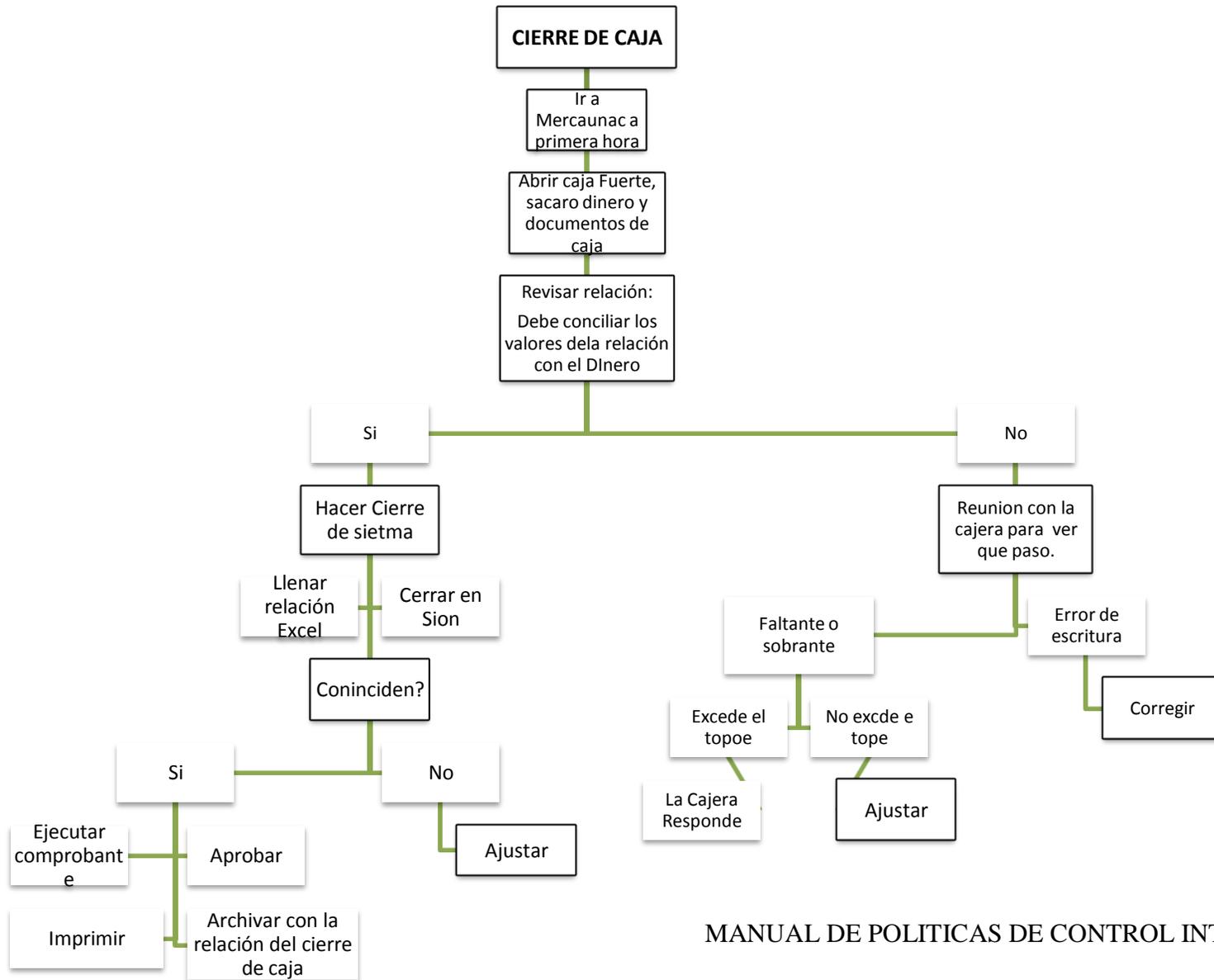
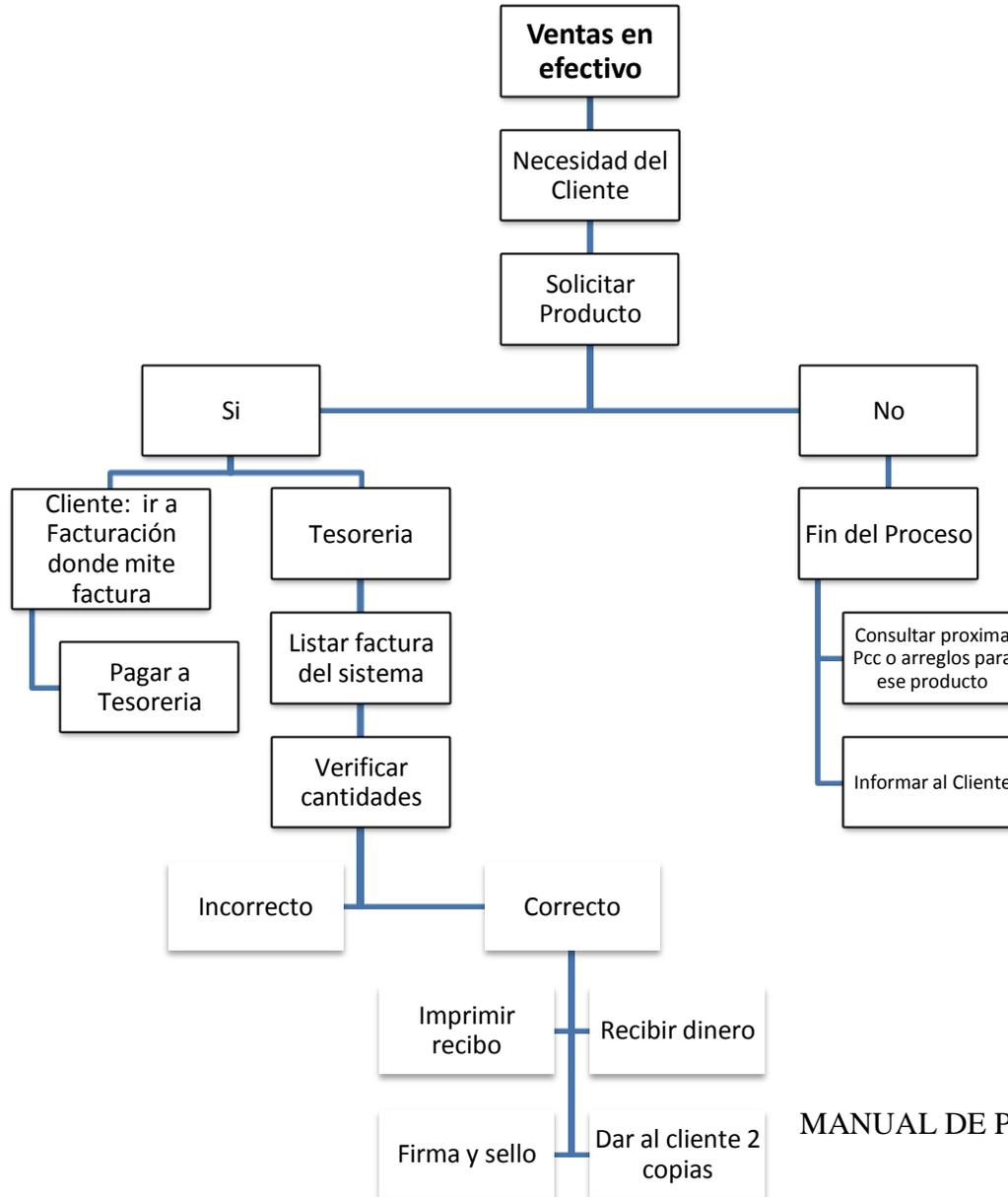




Figura 17. Mapa del departamento de tesorería





Análisis del Área de Compras

Figura 18. Compras actual

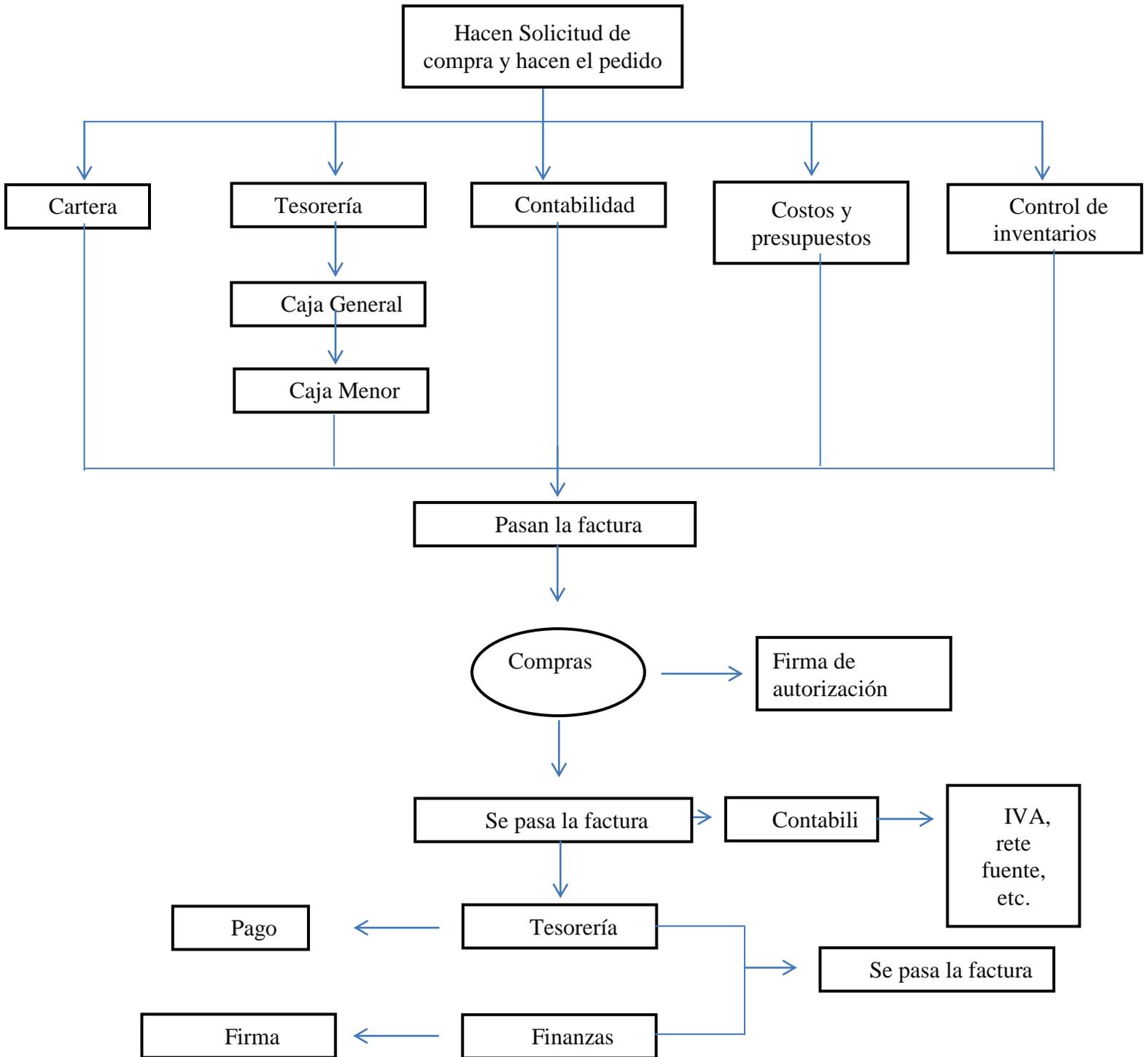




Figura 19. Compras actual

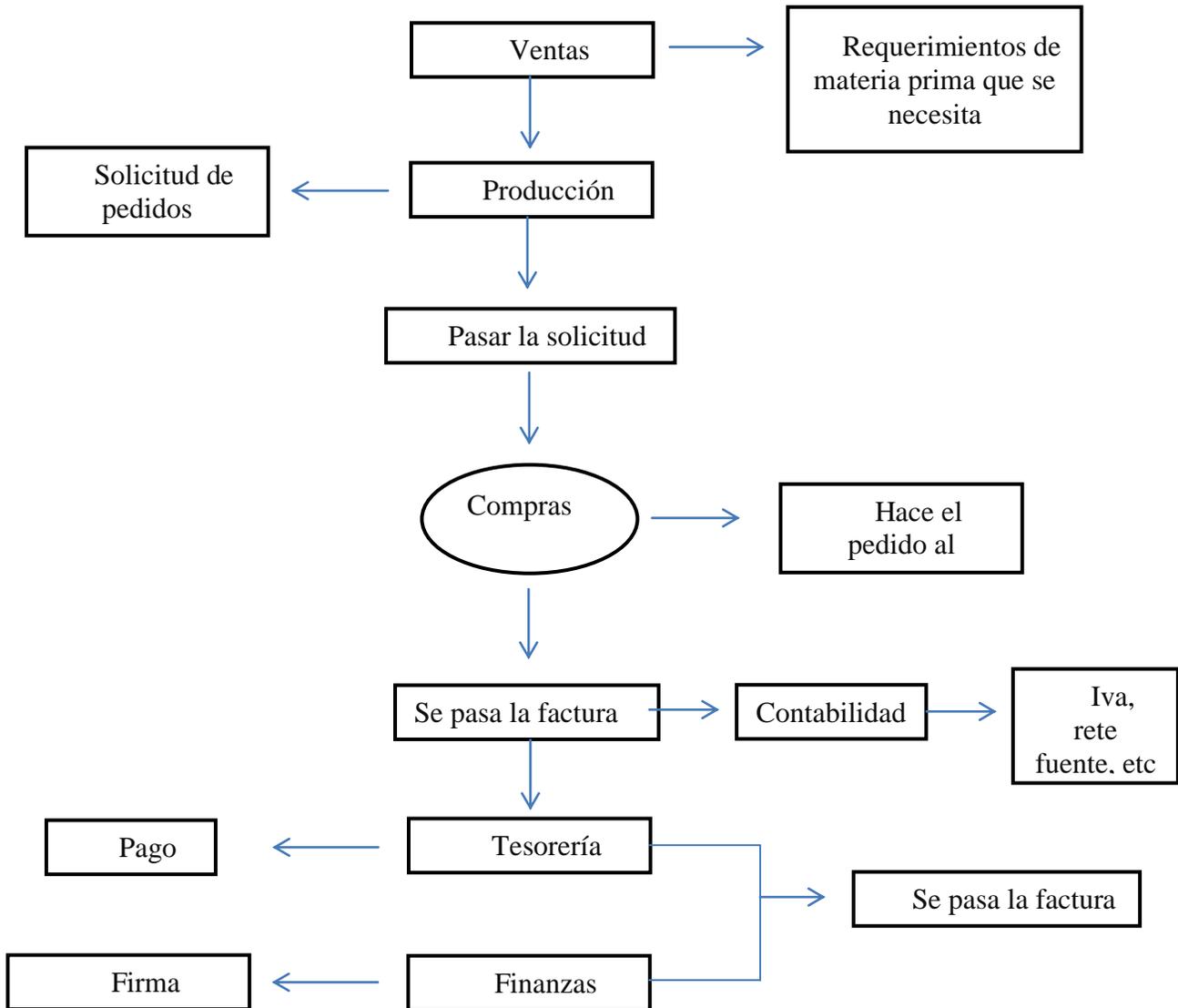




Figura 20. Compras actual

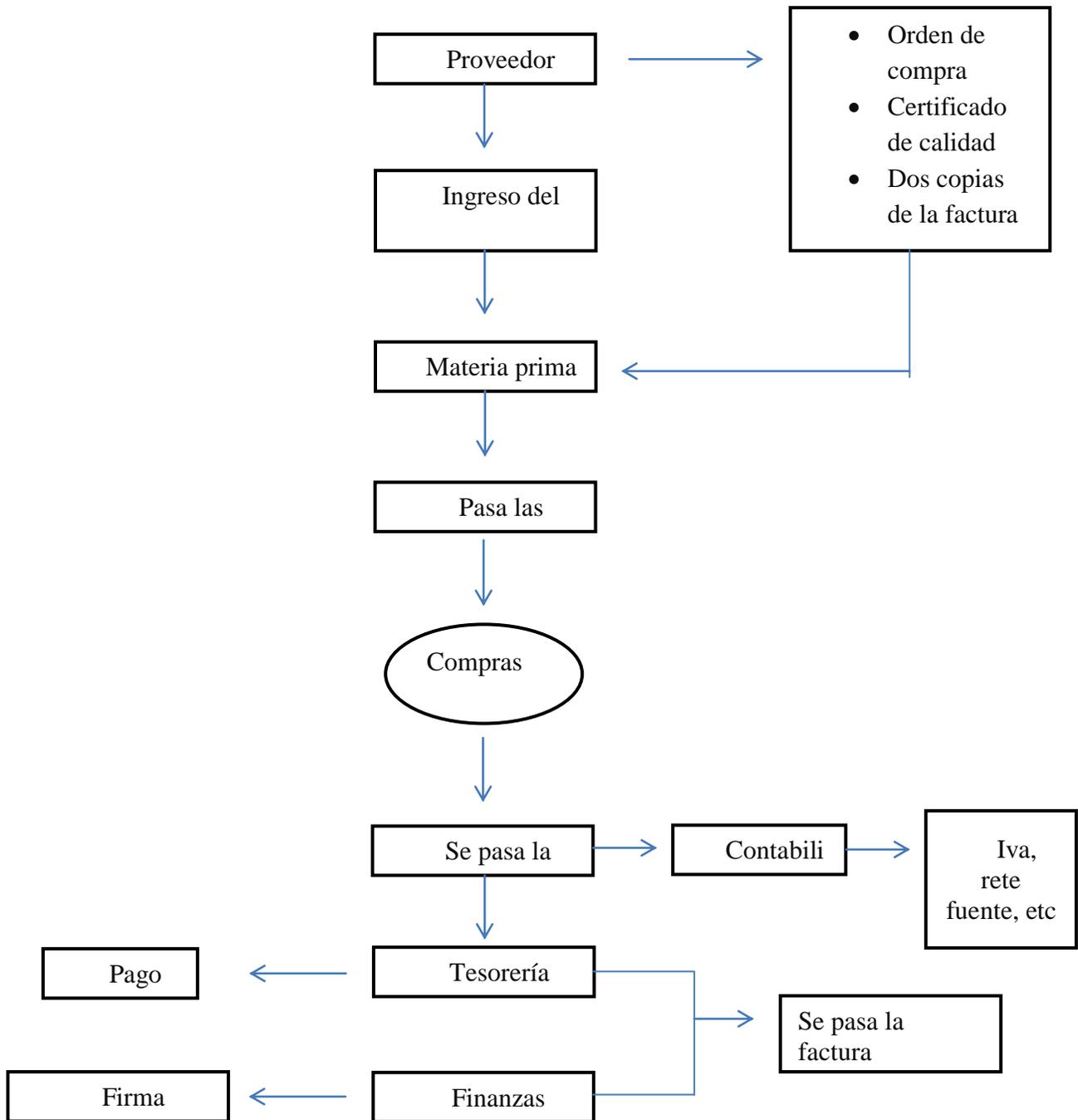




Tabla 5. Evaluación del control interno en el área de compras

Evaluación de Control Interno Compras				
Pregunta	Respuesta	Nivel de riesgo		
		alto	medio	bajo
Existe un comité de calidad para la evaluación de los productos	No existe un comité encargado para este proceso, hay una sola persona encargada de esto junto con el jefe del departamento	X		
Hay manual de funciones del área?	No hay manual de funciones hay unos procedimientos del área pero no funciones específicas	X		
Hay un orden adecuado para la entrega de facturas al departamento de finanzas y tesorería?	Se le entrega cordialmente, pero a veces ocurre que se entregó la factura y a ellos se les extravía.		X	
Cada área puede hacer el pedido de compras correspondientes o necesarias para su departamento?	Si, ya que se vuelan los parámetros establecidos. Pero esto ayuda al departamento ya que son demasiados cargos establecidos para una sola persona	X		
Cuál es la persona encargada de autorizar a los proveedores, seleccionarlos, solicitar el control de inventarios, ingresarlo en el sistema, solicitud de materiales, recepción y verificación de la compra, rechazo de materia prima y material de empaque al recibido, etc.?	El jefe de compras es el único encargado del departamento por ende es el que debe realizar estas actividades y aun mas de ellas.	X		
Existe algún inconveniente cuando el proveedor no llega en el momento acordado?	si ya que la mano de obra que se contrató sería mano de obra improductiva	X		
Es decir existe un comité de compras?	No existe comité de compras	X		



Tabla 6. Controles propuestos en el área de compras

Riesgo	Irregularidad	Control 1	Control 2	Control 3
Cumplimiento de funciones	inexistencia de manual de procedimientos y funciones	crear objetivos y metas	establecer responsabilidades en el departamento	crear manual de funciones
Compra de productos no aptos para la empresa	Inexistencia de comité de calidad	Crear un comité de calidad	El comité debe estar al tanto de los documentos exigidos para la obtención del producto	Debe verificar físicamente que el producto cumpla con las características definidas en los documentos
Retraso en el pago de facturas	cuidado y orden de las facturas que se proveen en el departamento de contabilidad y finanzas	tener firma de recepción por los departamentos involucrados	tener carpeta o archivador donde se encuentren discriminadas las facturas canceladas y las facturas a cancelar	mantener copia de las facturas adquiridas
Orden en el departamento y cada área de la empresa puede comprar cuando quiera	Cada departamento de la empresa tiene su propia base de compra y realizan el proceso ellos mismos.	No autorizar a ningún departamento que realice este tipo de operaciones ya sean en casos establecidos por el mismo gerente financiero	Los departamentos deberán suministrarle al departamento de compras lo que se necesita y suministrarle la información que se requiera	Las órdenes enviadas de los departamentos serán evaluadas por el director o jefe de compras el cual dará la autorización correspondiente.
Muchas tareas asignadas al jefe de compras	El jefe de compras realiza muchas actividades entre ellos responsabilidades que hacen parte de un auxiliar	Poner una asistente o auxiliar que ayude al proceso del departamento	El jefe de compras debe organizar como y cuando realizar las actividades	El comité de compras debe estar continuamente evaluando los procesos que este realiza



No control de la cantidad y productos comprados	Inexistencia del comité de compras	Crear un comité de compras	Verificar que la documentación cumplan con las normas legales establecidas	El comité debe ser el encargado de escoger el mejor proveedor
Pérdida de tiempo a la MO contratada	Incumplimiento de los proveedores en hora determinada	Evaluar las condiciones o políticas de compra	Vigilar continuamente el proceso de entrega de la mercancía	Estar atento a la hora efectuada con el proveedor y estar informando consecutivamente
Perdida de materiales y recursos	Deterioro o perdida de la mercancía al momento de descargue	Se pesara continuamente el producto	Tener sumo cuidado en el desembalaje de la mercancía	Tener un supervisor que esté al tanto de los procedimientos al momento del desembarque

**MANUAL DE POLITICAS DE CONTROL AREA DE COMPRAS**

Figura 21. Determinar productos a comprar

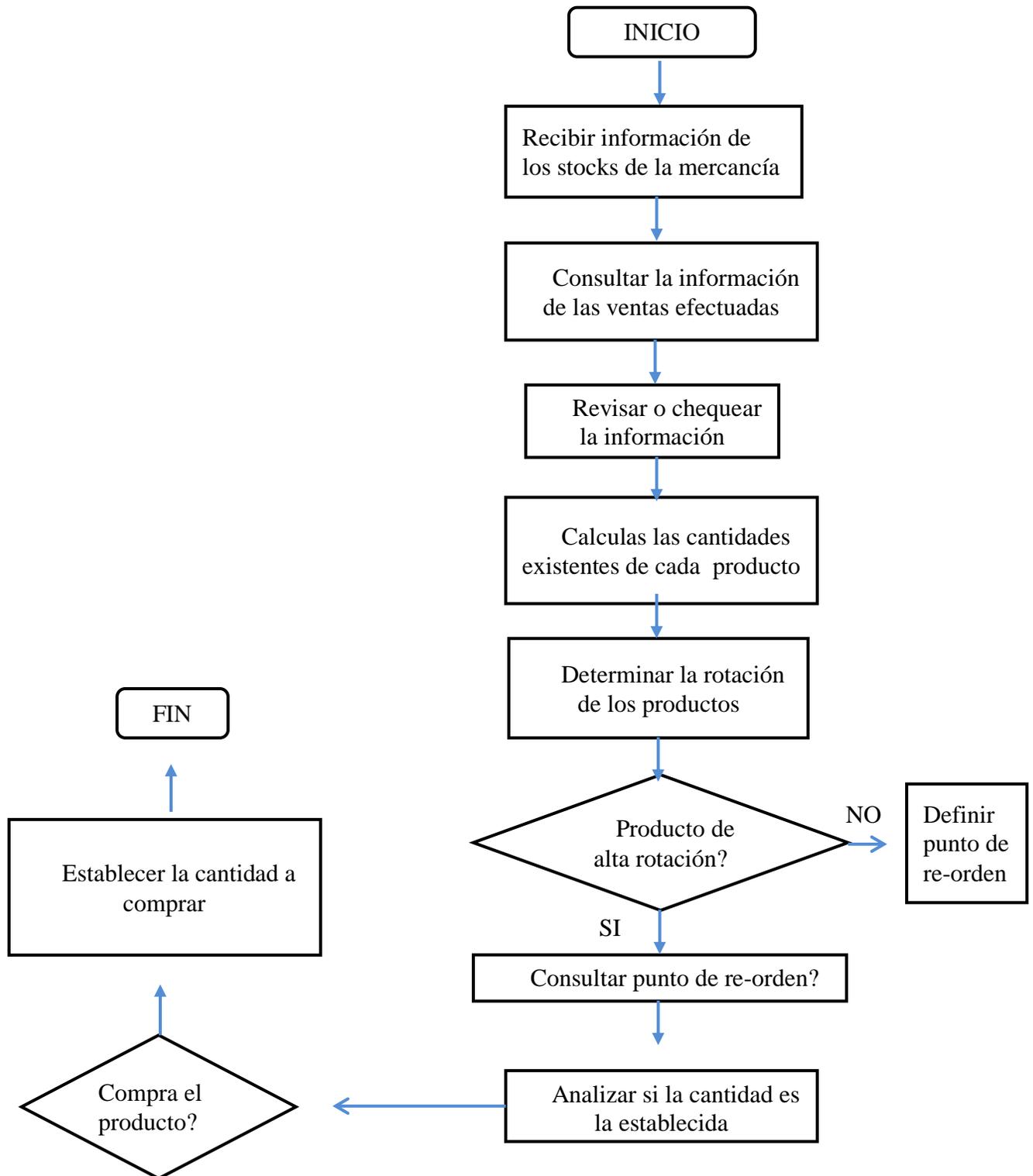




Figura 22. Selección del proveedor

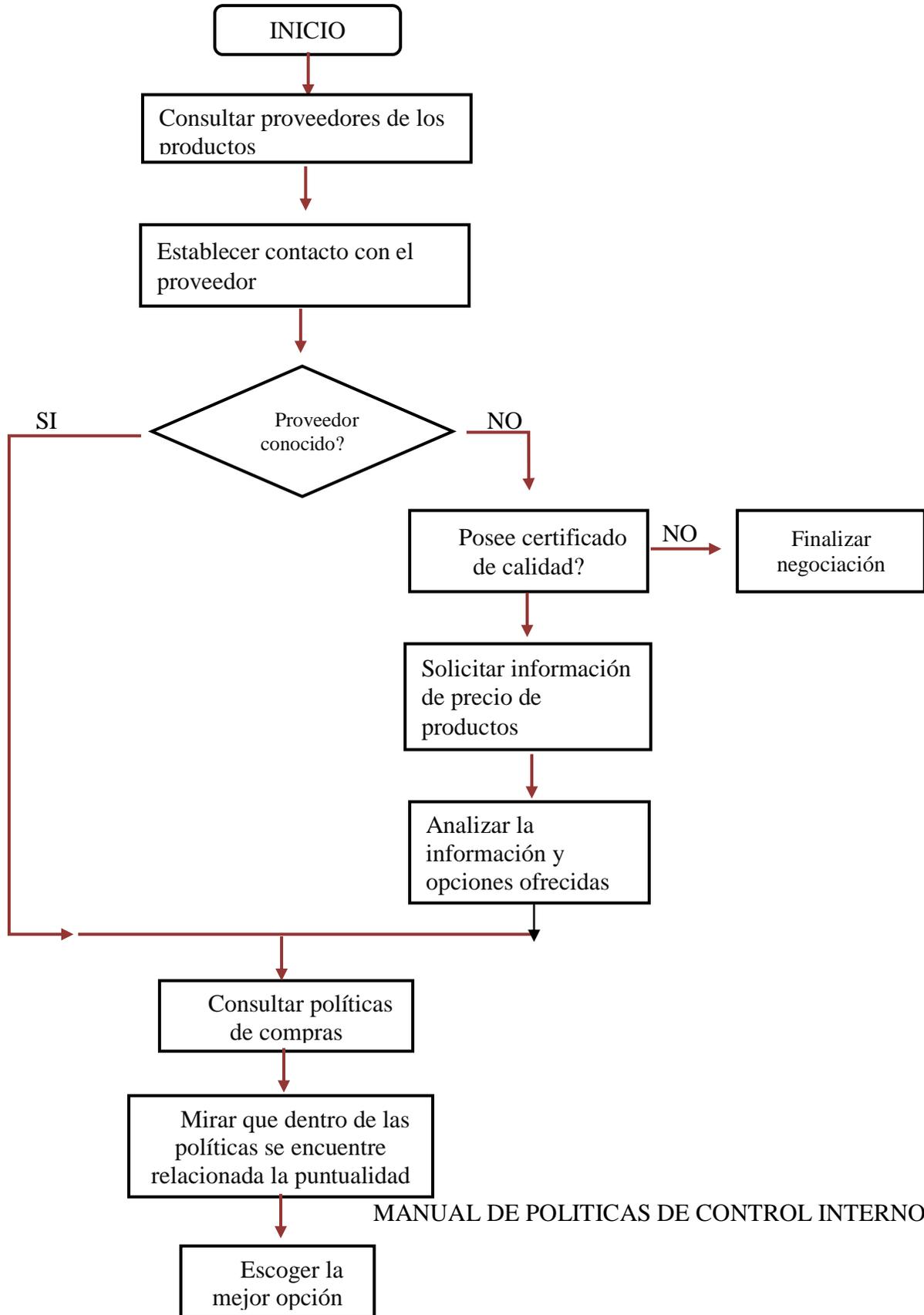




Figura 23. Pedido de mercancía a proveedores

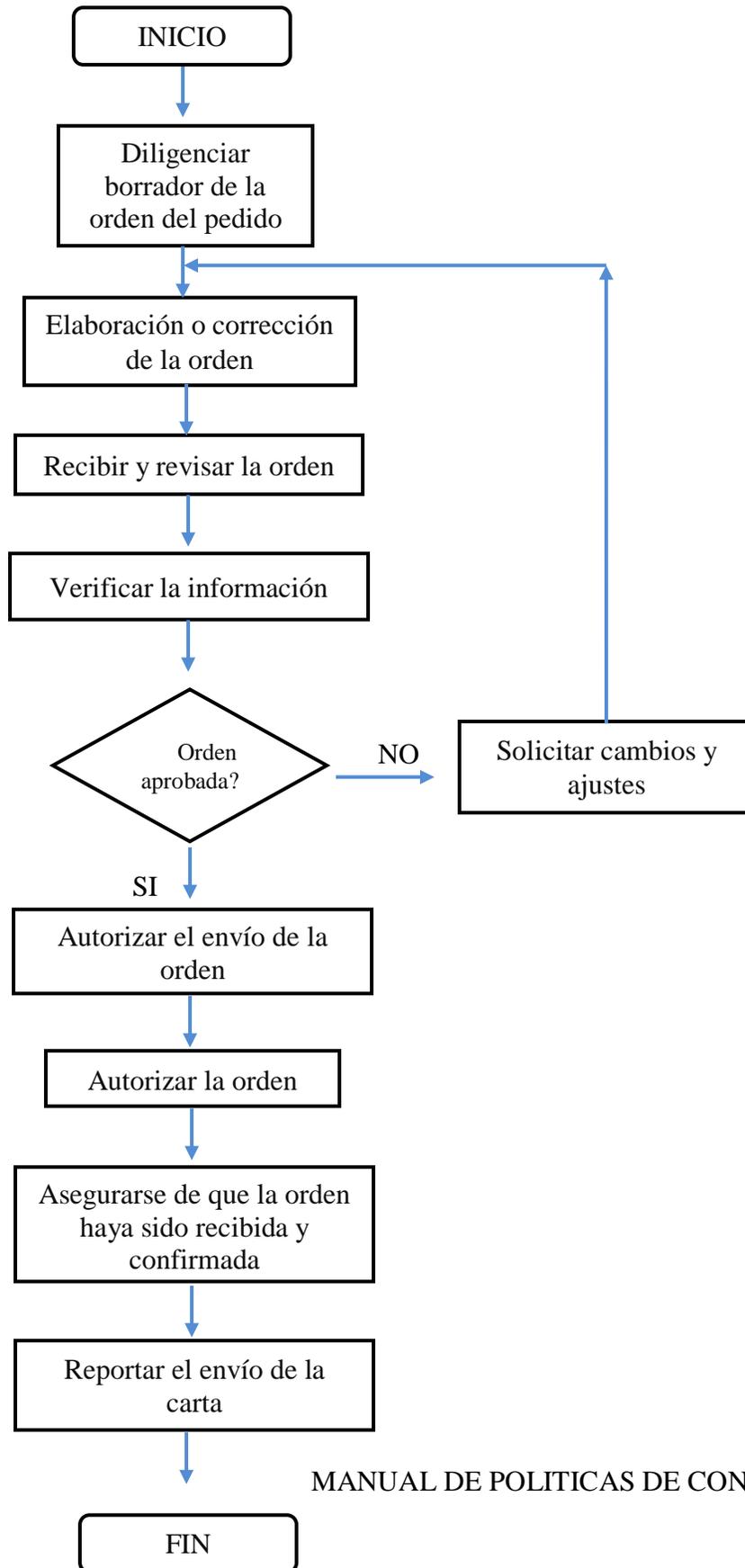
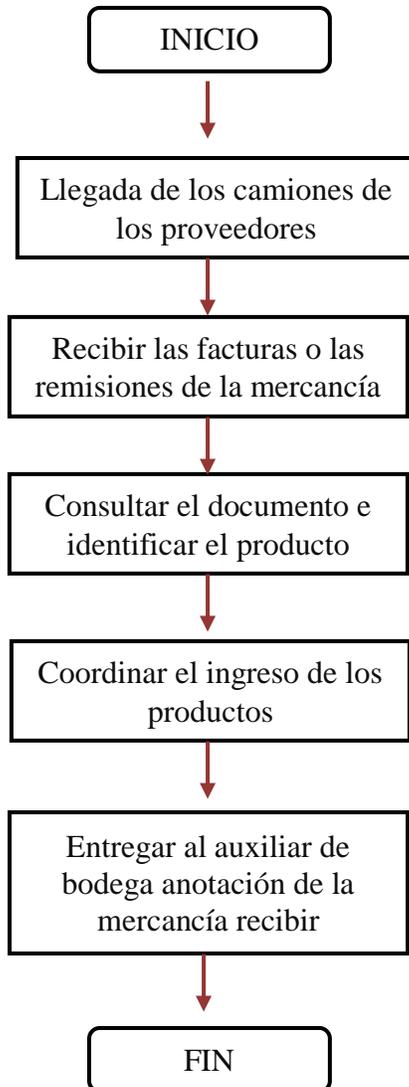




Figura 24. Recepción de la mercancía





Desarrollo Del Proyecto- Niveles de Riesgo y Controles Propuestos

Matriz de Riesgos de Tesorería

Tabla 7. Riesgo 1 del departamento de tesorería

Una sola caja menor con valor insuficiente.					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Al mantener una caja menor sin controlar los montos máximos de salidas, y el saldo mínimo a mantener, es probable que no se suplan las necesidades reales que se presenten, para esto se recomienda:

1. Cumplir los principios contables.
2. Cumplir las políticas de caja menor establecidas en el manual de la misma.
3. Realizar arqueos de caja menor semanales.

Tabla 8. Riesgo 2 del departamento tesorería

No existe un límite ni un presupuesto para del disponible para pagos.					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16



La falta de políticas claras acerca de los hechos generadores de las salidas de dinero de la caja menor, facilita a que se vuelva dinero fácil, utilizado para todo tipo de requerimientos y esa no es la razón de ser de la misma, para esto se recomienda:

1. Cumplir los principios contables.
2. Llevar un presupuesto actualizado.
3. Realizar análisis financieros a esta cuenta cada mes y pasar informes respectivamente.

Tabla 9. Riesgo 3 del departamento de tesorería

No se realizan arqueos de caja.					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Esta falta de control, oculta la forma en que se procede con el manejo del dinero, el riesgo es extremo, ya que no se puede determinar con certeza si fiabilidad, recomendaciones:

1. Realizar arqueos de caja todos los días.
2. Realizar controles repentinos a la caja.
3. Realizar arqueos de caja todos los viernes por parte del área de finanzas.

Tabla 10. Riesgo 4 del departamento de tesorería

Se mantiene una gran cantidad de efectivo.					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16



Al mantener el dinero expuesto en caja, sin políticas establecidas de cómo proceder al respecto, facilita el desvío del mismo y es poco probable su control, las recomendaciones para esto son:

1. Crear fondos de dinero para cubrir necesidades frecuentes como los anticipos, y que estos fondos sean manejados por una persona diferente al cajero.
2. Por medio de un acta, establecer el monto mínimo y máximo para tener en tesorería por día.
3. Realizar depósitos al final de cada día en el banco, y mantener la mayor cantidad del efectivo restante en la caja fuerte.

Tabla 11. Riesgo 5 del departamento de tesorería

La cuenta de caja en el sistema se está manejando por distintos departamentos como cartera, al emitir recibos de caja.					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Eso lleva a que la información contable no sea clara y precisa como lo pide la norma, para esto se recomienda:

1. Que el área de cartera emita otro documento equivalente a sus movimientos.
2. Implementar una actualización al sistema que genere, tipos de numeraciones según el área que las genera.



3. Cumplir con los principios contables acerca de la documentación soporte de ciertos movimientos.

Tabla 12. Nivel de riesgo del departamento de tesorería

Nivel de Riesgo en Tesorería				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderada 3	Mayor 4
Raro 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Improbable 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Probable 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo
Casi seguro 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo

Nota: Los Riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.

El área de tesorería se está viendo afectada por los factores ya mencionados, los cuales afectan directamente la estabilidad financiera de la empresa, siendo que allí es donde se maneja el activo de más cuidado en una organización como lo es el efectivo.

No se están cumpliendo con los requerimientos de control, para custodiar de forma acertada el efectivo, y por ende, tampoco se está cumpliendo la norma contable, estipulada en el Decreto 2649/93, por ejemplo:

En el artículo No. 3 donde se habla de los objetivos básicos de la información contable, nos dice entre otras que debe servir para predecir los flujos de efectivo futuros, apoyar a la



administración en la planeación, organización, dirección del negocio, toma de decisiones, ayudar a la información de estadística nacional.

El artículo número 15, menciona el deber como ente económico de informar de forma completa las situaciones presentadas en la empresa y evaluar correctamente su situación financiera.

Más adelante, el artículo 22 hace mención del Estado de flujos de efectivo como un Estado financiero básico.

Por otro lado la NIIF para Pymes en su Modulo 7 Estados de flujos de efectivo, nos señala la responsabilidad de revelar los cambios ocurridos en el efectivo y sus equivalentes de un periodo a otro, la utilidad de este estado financiero para la toma de decisiones de una empresa, y presenta las formas de realizar mediciones y reconocimientos del mismo, esto evidenciando la importancia del manejo de este activo en las empresas.

Llevar a la práctica los controles sugeridos y plasmar políticas definidas para cada actividad, minimizara el riesgo y permitirá a la empresa cumplir los requerimientos legales, y además de eso, realizar una toma de decisiones basados en cifras y hechos reales y exactos, que es lo que pretende la contabilidad.

De lo contrario, la empresa se seguirá viendo afectada en las decisiones que tome ya que se está confiando en cifras probablemente alteradas, y esto perjudicara la estabilidad financiera, además de eso, la información contable presentada no cumple con las normas establecidas para la preparación de estados financieros y acarreará sanciones por parte de los entes reguladores.

En un mercado cambiante, con opciones y herramientas para realizar las diferentes labores, es necesario cumplir los principios éticos del contador, en el que se incluye la actualización permanente, ya que para que una empresa siga vigente pese a la competencia debe realizar



análisis y estudios permanentes de las situaciones tanto internas como del entorno, y para eso se requiere contar con una información real y fiable.

Matriz de Riesgos de Cartera

Tabla 13. Riesgo 1 del departamento de Cartera

Provisión no hay unas políticas definidas					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Cumplir los principios contables.

90 menos de 180 = 5%

180 menos de 360 = 10%

360 o más =15%

Tabla 14. Riesgo 2 del departamento de Cartera

Se debe conciliar más seguido					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

La cartera se debe conciliar una vez por semana.

Dar a conocer a los diferentes clientes por los medios posibles.



Tabla 15. Riesgo 3 del departamento de Cartera

No se realizan los indicadores con relación a la cartera					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Adquirir un Software que proporcione la información necesaria.

Conocer el valor real de las ventas a crédito.

Realizar cada indicador para conocer la liquidez de la compañía.

Tabla 16. Riesgo 4 del departamento de Cartera

Cupo de endeudamiento					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Acceder a la información dada por el comité del posible cliente.

Analizar sus estados financieros.

Definir cuál será su cupo o valor de endeudamiento.



Tabla 17. Riesgo 5 del departamento de Cartera

No existe un comité que autoricen los créditos					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Crear un comité encargado.

Pedir al cliente potencial la documentación necesaria.

Que el comité estudie la documentación completa y tome la decisión.

Tabla 18. Nivel de riesgo de Cartera

Nivel de Riesgo en Cartera				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderada 3	Mayor 4
Raro 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Improbable 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Probable 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo
Casi seguro 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo

Al realizar el estudio general de los riesgos relacionados con el área de cartera se determinó un riesgo alto considerando el nivel de ocurrencia en cada caso específico estudiado en cartera, como por ejemplo en algunos casos no teniendo en cuenta los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia, y en otros casos la falta de gestión y organización de los



diferentes temas relacionados, lo que a la postre resultara en problemas básicamente en lo relacionado con la toma de decisiones ya que si no se tiene un control moderado de cartera y sus respectivos índices es difícil determinar estas decisiones.

Matriz de Riesgos de Compras

Tabla 19. Riesgo 1 del departamento de Compras

Inexistencia de comité de calidad					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Este riesgo es grave ya que además del jefe de compras debe haber una junta que evalué los procesos que se deben llevar acabo en el momento de la obtención de un producto, los controles que se recomiendan son:

1. Crear un comité de calidad
2. El comité debe estar al tanto de los documentos exigidos para la obtención del producto
3. Debe verificar físicamente que el producto cumpla con las características definidas en los Documentos

Tabla 20. Riesgo 2 del departamento de Compras

Incumplimiento de los proveedores en hora determinada					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16



Este riesgo es de este nivel ya que al momento de contratar el personal para el descargue de la mercancía, el proveedor no llegue a la hora establecida y pueda ocurrir mono de obra improductiva y pueda ser un gasto más para el departamento

1. Evaluar las condiciones o políticas de compra
2. Vigilar continuamente el proceso de entrega de la mercancía
3. Estar atento a la hora efectuada con el proveedor y estar informando consecutivamente

Tabla 21. Riesgo 3 del departamento de Compras

Cada departamento de la empresa tiene su propia base de compra y realizan el proceso ellos mismos.					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

1. No autorizar a ningún departamento que realice este tipo de operaciones ya sean en casos establecidos por el mismo gerente financiero
2. Los departamentos deberán suministrarle al departamento de compras lo que se necesita y suministrarle la información que se requiera
3. Las órdenes enviadas de los departamentos serán evaluadas por el director o jefe de compras el cual dará la autorización correspondiente.



Tabla 22. Riesgo 4 del departamento de Compras

Inexistencia del comité de compras					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

En este riesgo se puede determinar los siguientes controles:

1. Crear un comité de compras
2. Verificar que la documentación cumplan con las normas legales establecidas
3. El comité debe ser el encargado de escoger el mejor proveedor

Tabla 23. Riesgo 5 del departamento de Compras

El jefe de compras realiza muchas actividades entre ellos responsabilidades que hacen parte de un auxiliar					
Consecuencia Potencial		Leve	Moderado	Grave	Extremo
Probabilidad		1	2	3	4
Muy poco probable	1	1	2	3	4
Poco Probable	2	2	4	6	8
Probable	3	3	6	9	12
Muy Probable	4	4	8	12	16

Controles establecidos para el riesgo

1. Poner una asistente o auxiliar que ayude al proceso del departamento
2. El jefe de compras debe organizar como y cuando realizar las actividades
3. El comité de compras debe estar continuamente evaluando los procesos que este realiza



Tabla 24. Nivel de riesgo en compras

Nivel de Riesgo en Compras				
	Insignificante 1	Menor 2	Moderada 3	Mayor 4
Raro 1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Improbable 2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto
Posible 3	Bajo	Moderado	Alto	Extremo
Probable 4	Moderado	Alto	Alto	Extremo
Casi seguro 5	Alto	Alto	Extremo	Extremo

Según las encuestas y los exámenes previstos al departamento, se determinó que los riesgos tienen un nivel de riesgo extremo ya que las consecuencias que se obtienen son frecuentes y puede ocurrir algún hecho que puede ser deficiente para el departamento.

Así que dando los controles previstos es necesario que el departamento y el jefe encargado tomen riendas en el asunto y disminuyan la sensibilidad que se tiene ante el riesgo determinado, por esta razón es necesario que con libertad de decisión puedan elegir los mejores caminos o las mejores herramientas para la obtención de mejores beneficios y cumplimiento de los objetivos del departamento.

Recomendaciones

Después de haber realizado el diagnóstico en Industrias Alimenticias Vitarrico, se encontraron ciertas debilidades y fortalezas, por esta razón se darán las siguientes recomendaciones:



- a) Industrias Alimenticias Vitarrico debería diseñar y divulgar Manuales de procedimientos que especifiquen las políticas de control a seguir en cada área.
- b) Capacitar a cada nuevo empleado, midiendo sus aptitudes con el área a trabajar, y enseñarle las políticas de control de la empresa.
- c) Respetar las políticas establecidas por un comité encargado de dicha función y proceder con base en las normas contables a la hora de ser necesario realizar ajustes o modificaciones.
- d) Siendo el capital de trabajo parte fundamental de toda empresa para su crecimiento y desarrollo, el manejo y los controles que la organización imponga sobre el mismo serán los factores determinantes para la dirección de la organización ya sea este su consolidación y crecimiento o por el contrario su fracaso, por esta razón, recomendamos para las áreas de Tesorería, Cartera y Compras lo siguiente:
 - e) Cartera: parametrizar claramente factores como:
 - Evaluación del perfil de nuevos clientes y otorgamiento de créditos.
 - Una gestión de cobro adecuada, que permita salvaguardar sus bienes.
 - Realizar una adecuada segregación de funciones.
 - f) Las compras deben realizarse en cualquier empresa de forma adecuada ya que su proceder influirá directamente en el costo de los inventarios, es por esta razón que este proceso debe llevarse a cabo siguiendo unos pasos definidos para elegir siempre la opción más favorable, y para ello se recomienda:
 - Cotizar el producto requerido con mínimo tres empresas antes de elegir un nuevo proveedor.
 - Hacer un respectivo estudio al proveedor para evaluar su cumplimiento y calidad.



- Tener la solicitud previa del departamento solicitante del producto.
 - Periódicamente estar midiendo a los proveedores existentes con las ofertas que da el mercado.
 - Poseer un banco de proveedores que contenga la información esencial de estos.
- g) El disponible es el tesoro de la empresa y lo afectan directamente los manejos de las dos áreas anteriormente mencionadas, aparte de eso hay otros factores que ponen en riesgo este activo, y es por esa razón que su tratamiento es vital para la toma de decisiones , en busca de optimizar el proceso realizado se recomienda:
- Realizar arqueos de caja diarios.
 - Establecer montos máximos de disponible mantenido en la tesorería.
 - Realizar consignaciones diarias del disponible obtenido.
 - Crear fondos para efectuar compras y pagos según su naturaleza.
 - Cumplir las políticas contables con respecto al uso de la caja menor.
 - Crear y actualizar diariamente un flujo de caja proyectado donde los directivos puedan saber con qué disponible se cuenta para su actividad y que obligaciones deben cumplir.
- h) Implementar políticas de control en cada área que permitan que lo mencionado para cada área sea cumplido por cada funcionario respectivamente con el propósito de aportar positivamente a la toma de decisiones a Industrias Alimenticias Vitarrico.



Conclusiones

Luego de las entrevistas, encuestas y el seguimiento realizado al personal de las áreas de Cartera, Tesorería y Compras de Vitarrico, y al análisis realizado a cada uno de estos procesos y la gestión realizada en los mismos, se concluye:

- a) La empresa ha venido realizando procesos de control de forma empírica, sin lineamientos por escrito que determinen la manera de proceder en las actividades a realizar, y aunque de esta forma se ha sostenido la empresa, el mantener esta situación, aumenta el riesgo permanente en cada una de las áreas.
- b) Todo ente económico debe contar con manuales de políticas de control como lo señalan las actividades de control, con el fin de alcanzar sus objetivos propuestos, Industrias Alimenticias Vitarrico no cuenta con tales manuales, dificultando de esta forma minimizar los riesgos en los que se incurre al realizar las actividades diarias del área de Cartera, Tesorería y Compras.
- c) La norma contable define requerimientos como la veracidad de la información contable, las cifras reales reveladas en los estados financieros y políticas determinantes en procesos, al realizar las actividades según el criterio de cada funcionario se incurre en riesgos de mayor y menor nivel que impiden que en los estados financieros se evidencien los sucesos reales.
- d) Una estructura organizacional adecuada, permite tener una claridad de la situación actual de la empresa y fijar así objetivos para los que se está preparada, de lo contrario la toma de decisiones estará fundamentada en estudios inciertos, la matriz de riesgo permite evidenciar el nivel de los riesgos existentes y su grado de repercusión.



Referencias

- Caamaño, D. (2011). *Modelo gestión en aprovisionamiento*. Chile: Centro de innovación educativa para el desarrollo emprendedor.
- Comfecamaras. (09 de 04 de 2014). *Comfecamaras*. Recuperado el 29 de 03 de 2015, de Comfecamaras: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/261-en-el-primer-trimestre-de-2014-se-crearon-86-980-empresas-un-28-7-mas-que-en-igual-periodo-de-2013>.
- Estupiñan, R. (2006). *control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: analisis del informe coso I y II*. España: Ecoe Ediciones.
- Fonseca, O. (2011). *Sistema de control interno*. Lima: Oswaldo Fonseca Luna .
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. Chile: Oxford University.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: Informe Coso*. España: Ediciones Diaz de los Santos.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno: informe coso*. España : Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S., & Sandra, C. (2005). *Auditoria del control interno*. España: Ecoe Ediciones.