

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 Marengo López

Medellín, Colombia

2015



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: "**Políticas de Control Interno Para el Área Financiera de Industrias Alimenticias Vitarrico.**", elaborado por los estudiantes: YULIETH PAOLA MARENCO LÓPEZ, JOSE GUILLERMO GONZÁLEZ RAMOS Y BLEIDY YORELLY ORTIZ MARTÍNEZ, del programa de Contaduría Pública, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Dirección de Investigación y por lo tanto se declara como:

*Aprobado*

Medellín, Mayo 19 de 2015

Mg (c). Derly Páez  
Presidente

Mg (c). Derly Páez  
Secretaria

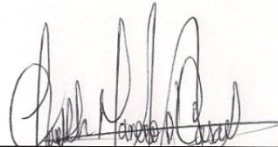
Mg. Mauricio Herrera  
Vocal

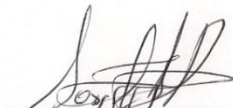
Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

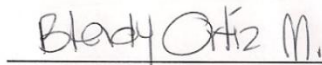
Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

  
Yulieth Paola Marengo López  
Estudiante

  
Jose Guillermo González Ramos  
Estudiante

  
Bleidy Yorelly Ortiz Martínez  
Estudiante

Personería Jurídica según Resolución del Ministerio de Educación No. 8529 del 6 de junio de 1983 / NIT 860.403.751-3

Cra. 84 No. 33AA-1 PBX. 250 83 28 Fax. 250 79 48 Medellín <http://www.unac.edu.co>

**Tabla de Contenido**

Capitulo Uno – Panorama del Proyecto ..... 1

    Planteamiento del Problema ..... 1

    Justificación ..... 3

    Objetivos ..... 4

        Objetivo general. .... 4

        Objetivos específicos..... 4

    Viabilidad del Proyecto ..... 5

    Impacto del Proyecto ..... 5

        Impacto interno..... 5

        Impacto externo. .... 6

        Impacto académico..... 6

    Plan de Trabajo..... 7

Capitulo Dos – Generalidades de la Organización ..... 12

    Reseña Histórica ..... 12

    Misión..... 13

    Visión..... 13

    Valores..... 13

    Objeto Social ..... 13

    Portafolio de Productos o Servicios..... 14

## POLITICAS DE CONTROL

|   |    |
|---|----|
| Capitulo Tres - Marco Teórico .....                     | 15 |
| Reseña Histórica del Informe Coso .....                 | 15 |
| Control interno.....                                    | 16 |
| Qué puede hacer con el control interno.....             | 18 |
| Roles y responsabilidades.....                          | 19 |
| Estructura Conceptual.....                              | 19 |
| Reporte a Usuarios Externos .....                       | 25 |
| Herramientas de Evaluación.....                         | 25 |
| Entorno de control. ....                                | 25 |
| Evaluación de riesgos. ....                             | 26 |
| Actividades de control.....                             | 27 |
| Información y comunicación.....                         | 27 |
| Comunicación.....                                       | 28 |
| Supervisión. ....                                       | 28 |
| Administración de Cartera.....                          | 29 |
| Participación de la cartera en el activo corriente..... | 30 |
| Crecimiento ventas vs cuentas x cobrar. ....            | 30 |
| Cartera óptima. ....                                    | 31 |
| Administración de Cuentas por Cobrar .....              | 32 |
| El crédito.....   | 32 |

## POLITICAS DE CONTROL

|  |    |
|--|----|
| Objetivo básico del otorgamiento de un crédito.....                  | 32 |
| Composición de los créditos.....                                     | 32 |
| Tipos de créditos.....   | 33 |
| Administración de créditos.....                                      | 33 |
| Políticas de créditos.....   | 34 |
| Principios básicos de la política crediticia.....                    | 34 |
| Políticas Generales .....  | 35 |
| Pautas a tener en cuenta en el otorgamiento de un crédito.....       | 35 |
| Factores a Tener en Cuenta .....                                     | 36 |
| Condiciones del crédito.....   | 36 |
| Descuentos por pronto pago.....                                      | 37 |
| Periodo de descuento por pronto pago.....                            | 38 |
| Periodo de crédito.....  | 38 |
| Proceso de seguimiento y control de la cartera.....                  | 39 |
| Fundamentos Contables Requeridos en las Operaciones de Recaudo ..... | 39 |
| La provisión de cartera.....   | 39 |
| Métodos de provisión.....  | 40 |
| Administración de Compras .....                                      | 41 |
| Concepto de compras.....   | 41 |
| Importancia de las compras.....                                      | 41 |

## POLITICAS DE CONTROL

|   |    |
|---|----|
| Organización de compras. ....                       | 41 |
| Organización centralizada. ....                     | 42 |
| Organización descentralizada. ....                  | 42 |
| Ciclo de las compras. ....                          | 43 |
| Análisis de la solicitud de compra. ....            | 44 |
| Investigación y selección del proveedor. ....       | 44 |
| Negociación con el proveedor. ....                  | 45 |
| Acompañamiento del pedido. ....                     | 45 |
| Control de la recepción del material comprado. .... | 46 |
| Capitulo Cuatro – Diseño Metodológico. ....         | 49 |
| Procedimiento a la Obtención de Información. ....   | 49 |
| Fuentes Primarias. ....                             | 49 |
| Entrevistas. ....                                   | 49 |
| Cuestionario de control. ....                       | 50 |
| Fuentes Secundarias. ....                           | 50 |
| Observación. ....                                   | 50 |
| Indagación. ....                                    | 50 |
| Análisis. ....                                      | 51 |
| Cuestionarios. ....                                 | 51 |
| Capitulo Cinco – Diagnóstico o Análisis. ....       | 52 |

## POLITICAS DE CONTROL

|   |    |
|---|----|
| Análisis del Cuestionario de Control Interno en el Área de Cartera .....  | 52 |
| Análisis del Estado Actual de Cartera .....                               | 53 |
| Debilidades. ....   | 55 |
| Análisis del Cuestionario de Control Interno en el Área de Tesorería..... | 56 |
| Análisis del Estado Actual de Tesorería.....                              | 58 |
| Realizar el cierre de caja en Merca Unac. ....                            | 58 |
| Ventas en efectivo. ....  | 58 |
| Pago a proveedores.....   | 59 |
| Conciliación de proveedores. ....   | 59 |
| Atención al cliente.....  | 59 |
| Realizar la reposición de caja menor cada que esta lo requiera. ....      | 60 |
| Recibir dinero de ventas conductores.....                                 | 60 |
| Debilidades. ....   | 61 |
| Análisis del Cuestionario de Control Interno en el Área de Compras.....   | 62 |
| Análisis del Estado Actual de Compras .....                               | 63 |
| Debilidades. ....   | 65 |
| Capitulo Seis – Controles Propuestos.....                                 | 67 |
| Capitulo Siete- Desarrollo Del Proyecto .....                             | 69 |
| Matriz de Riesgos de Tesorería .....                                      | 69 |
| Matriz de Riesgos de Cartera.....   | 74 |



POLITICAS DE CONTROL

Matriz de Riesgos de Compras.....77

Capitulo Ocho- Conclusiones y Recomendaciones.....81

    Recomendaciones .....81

    Conclusiones.....83

Referencias .....84

Anexos .....85

    Anexo 1. Cuestionario de Cartera.....85

    Anexo 2. Cuestionario de Tesorería .....87

    Anexo 3. Cuestionario de Compras .....90

**Lista de Tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Presupuesto del proyecto año 2014 .....              | 7  |
| Tabla 2. Presupuesto del proyecto año 2015 .....              | 7  |
| Tabla 3. Cronograma del proyecto año 2014 .....               | 8  |
| Tabla 4. Cronograma del proyecto año 2015 .....               | 10 |
| Tabla 5. Riesgo 1 del departamento de tesorería.....          | 69 |
| Tabla 6. Riesgo 2 del departamento tesorería.....             | 69 |
| Tabla 7. Riesgo 3 del departamento de tesorería.....          | 70 |
| Tabla 8. Riesgo 4 del departamento de tesorería.....          | 70 |
| Tabla 9. Riesgo 5 del departamento de tesorería.....          | 71 |
| Tabla 10. Nivel de riesgo del departamento de tesorería ..... | 72 |
| Tabla 11. Riesgo 1 del departamento de Cartera.....           | 74 |
| Tabla 12. Riesgo 2 del departamento de Cartera.....           | 74 |
| Tabla 13. Riesgo 3 del departamento de Cartera.....           | 75 |
| Tabla 14. Riesgo 4 del departamento de Cartera.....           | 75 |
| Tabla 15. Riesgo 5 del departamento de Cartera.....           | 76 |
| Tabla 16. Nivel de riesgo de Cartera.....                     | 76 |
| Tabla 17. Riesgo 1 del departamento de Compras .....          | 77 |
| Tabla 18. Riesgo 2 del departamento de Compras .....          | 77 |
| Tabla 19. Riesgo 3 del departamento de Compras .....          | 78 |
| Tabla 20. Riesgo 4 del departamento de Compras .....          | 79 |
| Tabla 21. Riesgo 5 del departamento de Compras .....          | 79 |
| Tabla 22. Nivel de riesgo de Compras .....                    | 80 |

**Lista de Figuras**

Figura 1. Ciclo de compras.....44

## POLITICAS DE CONTROL

### RESUMEN PROYECTO DE DESARROLLO

Corporación Universitaria Adventista

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Contaduría Pública

### POLITICAS DE CONTROL INTERNO PARA EL AREA FINANCIERA DE VITARRICO

Integrantes: Bleidy Yorelly Ortiz Martínez

Yulieth Paola Marengo

José Guillermo González Ramos

Asesores: Mauricio Herrera, Derly Paez

Fecha de terminación del proyecto: 12 de mayo de 2015.

#### **Problema**

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

## POLITICAS DE CONTROL

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.

### **Resultados**

El diagnostico 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.

## POLITICAS DE CONTROL

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.

### **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 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, 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) Establecer una estructura organizacional adecuada.

## **Capitulo Uno – Panorama del Proyecto**

### **Planteamiento del Problema**

Las industrias de alimentos, no solo en nuestro país sino en cualquier lugar del mundo, aparte de suplir una necesidad básica de la población, buscan de alguna forma el beneficio de los trabajadores y empresarios, pero más allá de lo enunciado la organización trabaja para darle un valor agregado al producto que logre diferenciarlo de los demás.

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.

El tiempo, los procesos y los medios utilizados, son factores que afectan positiva o negativamente a una empresa de acuerdo con la estrategia que se use para definir cómo emplearlos, si no se tiene un norte ni un plan a seguir no se podrán obtener los resultados que se requieren ya que no se está dependiendo de algo organizado y estructurado, el plan de trabajo es



una herramienta de vital importancia para cualquier organización por lo tanto debe tenerse algo claro al respecto.

Otro aspecto importante es la comunicación, ya que entre más claros sean los procesos es mejor, pues las personas podrán comprender fácilmente la forma en que utilizan su conocimiento para cumplir los objetivos; elementos como un manual de control, unas políticas claras a seguir, unos objetivos definidos ayudarán a que el personal marche en la dirección correcta.

Implementar los aspectos mencionados anteriormente no garantiza que las situaciones sean fáciles y que los objetivos se vayan a cumplir sin ningún contratiempo, como ya se mencionó el riesgo es algo inherente en cualquier ambiente donde se realice una actividad, pero hay formas de ayudar a que su efecto sea menor, y mientras se pueda se debe trabajar con mucha cautela en este sentido.

Industrias Alimenticias Vitarrico carece de herramientas claras de control, pues las actividades se realizan según criterio del empleado y se realizan pocas actividades de control para determinar si los resultados alcanzados son óptimos para el buen funcionamiento, lo cual es perjudicial para la empresa, porque se están subutilizando recursos, además el resultado que puede darse es que las actividades realizadas en el momento no cumplen con las características necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Al hablar de la importancia del control aplicable en Industrias Alimenticias Vitarrico, se puede decir que en todas las áreas se debe implementar, hay procesos de mucho riesgo y hace falta controlarlos, áreas como la de compras, cartera y tesorería son delicadas y requieren de unas pautas para proceder de una forma óptima, para ello se va a trabajar en estas dependencias aportando positivamente a esos procesos.

**Justificación**

La canasta familiar es uno de los aspectos de más cuidado en el país, en los últimos años sus precios se están viendo afectados por indicadores nacionales e internacionales, lo que ha producido inconformidad en los ciudadanos, manifestada en protestas y demás medios.

Por otro lado los tratados de libre comercio han perjudicado los productores nacionales, puesto que las empresas internacionales ofrecen productos a menor precio, lo cual es una problemática actual en el país.(Comfecamaras, 2014).

Pese a lo mencionado, según la cámara de comercio, la creación de empresas en Colombia sigue aumentando, en el primer trimestre del año 2014 se crearon 86.980 empresas en nuestro país, y el 12% de estas, son del sector de alimentos.

El sector de alimentos es cada vez más fuerte, y la oferta a su vez mayor, situación que demanda un análisis profundo en las organizaciones para establecer estrategias que les permitan permanecer en este mercado.

Industrias alimenticias Vitarrico, como industria alimenticia, enfocada a la alimentación saludable, no es ajena a las problemáticas del entorno, y le es conveniente diseñar estrategias para ser preferidos por la sociedad.

Anteriormente las personas no se preocupaban tanto por mantener una dieta saludable, pero con tantas enfermedades que se han venido presentando, se ha evidenciado que quienes llevan un estilo de vida saludable tienen una mejor calidad de vida que el resto de las personas, abriendo así la mente de muchos empresarios para enfocarse hacia el sector alimenticio, generando muchas ofertas para el consumidor.

Al existir una gran oferta es necesario no solo fabricar productos de calidad, si bien es cierto que es importante, no garantiza una permanencia en el mercado. Implementar ideas innovadoras, estrategias para cubrir más sectores, culturizar a la sociedad sobre la importancia de los alimentos

sanos es una necesidad, pero de nada sirve estar bien posicionados si internamente no se están dando buenos manejos.

Controlar los recursos que posee la empresa, es vital para su permanencia. La distribución adecuada del dinero, el análisis de indicadores de la mano con estrategias de crecimiento son útiles a esta industria, todo eso basado en la información que la misma genera, para lo que es fundamental tener un sistema de control que garantice la veracidad de la información, políticas que establezcan límites y métodos de proceder en las áreas que la conforman.

Actualmente en Vitarrico no se cuenta con este sistema de control, lo que deja libre todo tipo de riesgo, dejando abierto un sin número de posibilidades de malos manejos que probablemente no serán detectados y que perjudicaran a la organización.

## **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.

### **Viabilidad del Proyecto**

Para determinar la viabilidad de un proyecto, es necesario tener en cuenta varios aspectos importantes, los cuales determinan la factibilidad de la realización en cuanto a los recursos disponibles, los cuales son financieros, humanos y materiales.

Definidas estas características, se puede decir que este proyecto es viable financieramente porque los integrantes del grupo cuentan con los recursos económicos necesarios para su elaboración.

Industrias Alimenticias Vitarrico dispondrá el material necesario para obtener la información suficiente, ya sean los procedimientos implementados actualmente y la disponibilidad de tiempo por parte de las personas directamente implicadas en las áreas a evaluar. Además se cuenta con los equipos de cómputo y demás recursos (internet, cuadernos, lapiceros, calculadoras etc.).

### **Impacto del Proyecto**

#### **Impacto interno.**

Con el proyecto a ejecutar Industrias Alimenticias Vitarrico tendrá una mejoría ante los errores de los procesos que se dan en el área financiera (compras, tesorería, cartera), ya que se hará entrega de un manual de políticas de control interno, con el fin de poder optimizar las tareas ejecutadas en cada uno de los respectivos departamentos, el cual será basado en el Informe Coso que dará las bases teóricas para la elaboración del mismo.

**Impacto externo.**

El manual de políticas de control interno, le permitirá a Industrias Alimenticias Vitarrico, medir los beneficios económicos actuales y optimizar sus funciones basados en la disminución de riesgo, permitiendo así un crecimiento continuo para la empresa. Proporcionando información verídica de los procesos para la realización de análisis financieros que permitan proyectar los beneficios futuros, estando así a la par con las exigencias del mercado, buscando siempre la actualización e implementación de estrategias para permanecer vivos en el mercado de alimentos y ser preferidos por los consumidores, así como para mantener buenas relaciones con terceros.

**Impacto académico.**

El trabajo además de aportar un conocimiento adicional en el área del control interno específicamente, contribuirá en el desarrollo profesional de los integrantes del proyecto, y servirá de apoyo a futuras investigaciones o tesis ya sea de desarrollo o de investigación sobre el tema de control interno ya que evidencia el engranaje de los conocimientos que fueron colocados en el currículo académico con el mundo real empresarial, aportando positivamente al crecimiento de una organización, de esta forma siendo capacitados para el ejercicio de la profesión.

**Plan de Trabajo**

Tabla 1. Presupuesto del proyecto año 2014

| Mes                    | Julio<br>2014 | Agosto<br>2014 | Septiembre<br>2014 | Octubre<br>2014 |
|------------------------|---------------|----------------|--------------------|-----------------|
| Equipos de computo     | \$8.000       | \$8.000        | \$8.000            | \$8.000         |
| Asesoramiento          | \$15.000      | \$15.000       | \$15.000           | \$15.000        |
| Servicios tecnológicos | \$10.000      | \$10.000       | \$10.000           | \$10.000        |
| Transporte             | \$5.000       | \$5.000        | \$5.000            | \$5.000         |
| Impresiones            |               | \$5.000        |                    |                 |
| Otros gastos           | \$10.000      | \$10.000       | \$10.000           | \$10.000        |
| Total Mes              | \$48.000      | \$53.000       | \$48.000           | \$48.000        |

Tabla 2. Presupuesto del proyecto año 2015

| Mes                    | Febrero<br>2015 | Marzo<br>2015 | Abril<br>2015 | Mayo<br>2015 |
|------------------------|-----------------|---------------|---------------|--------------|
| Equipos de computo     | \$8.000         | \$8.000       | \$8.000       | \$8.000      |
| Asesoramiento          | \$15.000        | \$15.000      | \$15.000      | \$15.000     |
| Servicios tecnológicos | \$10.000        | \$10.000      | \$10.000      | \$10.000     |
| Transporte             | \$5.000         | \$5.000       | \$5.000       | \$5.000      |
| Impresiones            |                 | \$5.000       |               |              |
| Otros gastos           | \$10.000        | \$10.000      | \$10.000      | \$10.000     |
| Total Mes              | \$48.000        | \$53.000      | \$48.000      | \$48.000     |

Tabla 3. Cronograma del proyecto año 2014

| Modelo del control interno para Industrias Alimenticias Vitarrico |   |  |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       |                                 |
|---|---|--|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------|-----------------------|---------------------------------|
| Integrantes del proyecto  |   | José González, Bleidy Ortiz, Yulieth Marengo |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       |                                 |
| Director del proyecto   |   | Mg. Rene Díaz                                |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       |                                 |
| Asesor del proyecto   |   | Mg. Mauricio Herrera M.                      |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       |                                 |
| Cronograma  |   |  |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       |                                 |
| N°  | Pasos de acción   | Jun  |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   | Noviembre |   |   |   | Produc | Responsables          |                                 |
|   |   | 2  | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1         | 2 | 3 | 4 |        |                       |                                 |
| 0   | Actividades preliminares  |  |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        | Panorama del proyecto |                                 |
|   | A. Primera reunión con los asesores 14 de julio                                       | ■  |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       | Estudiantes-asesor              |
|   | B. Reunión con el director de control para conocer las necesidades de la empresa      | ■  | ■ |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       | Estudiantes-director            |
|   | C. Reunión con el asesor para fijar actividades y fechas                              | ■  | ■ |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       | Estudiantes - asesor            |
|   | D. Elaboración de la propuesta  | ■  | ■ |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       | Estudiantes - asesor            |
|   | E. Cita con el asesor y director de control con el objetivo de presentar la propuesta |  | ■ | ■ |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       | Estudiantes - director - asesor |
|   | F. Elaboración de la primera parte del marco (conocimiento general de la empresa)     |  |   | ■ | ■      |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       | Estudiantes                     |
| 1   | Diagnostico (área administrativa)   |  |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |           |   |   |   |        |                       |                                 |





Tabla 4.Cronograma del proyecto año 2015

| Modelo del control interno para Industrias Alimenticias Vitarrico |   |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             |                           |
|---|---|---------|---|---|--|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------------|---------------------------|
| Integrantes del proyecto  |   |         |   |   | José González, Bleidy Ortiz, Yulieth Marengo |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             |                           |
| Director del proyecto   |   |         |   |   | Mg. Rene Díaz                                |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             |                           |
| Asesor del proyecto   |   |         |   |   | Mg. Mauricio Herrera M.                      |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             |                           |
| Cronograma  |   |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             |                           |
| Nº  | Pasos de acción   | Febrero |   |   |  | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Producto    | Responsables              |
| 0   | Diagnostico (área Financiera)   | 1       | 2 | 3 | 4  | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | Diagnostico |                           |
|   | A. Primera reunión con el asesor metodológico 2 de febrero                                  |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             | Estudiantes-<br>asesor M  |
|   | B. Reunión con el asesor temático del proyecto 3 de febrero para fijar actividades y fechas |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             | Estudiantes-<br>Asesor T  |
|   | C. Reunión de grupo para planeación del diagnostico   |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             | Estudiantes               |
|   | D. Elaboración del Diagnostico  |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             | Estudiantes               |
|   | E. Cita con el temático para presentar el diagnostico                                       |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             | Estudiantes –<br>asesor T |
|   | F. Reunión del grupo para Correcciones del diagnostico                                      |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             | Estudiantes               |
| 1   | Políticas y Matrices  |         |   |   |  |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |             |                           |

|   |  |  |                       |
|---|--|--|-----------------------|
| A. Observación de los riesgos en cada área establecida                          |  | Identificación de procesos en las áreas de trabajo | Estudiantes           |
| B. Creación de matriz de riesgos  |  |  | Estudiantes           |
| C. Reunión con el asesor sobre los resultados encontrados                       |  | Identificación de falencias                        | Estudiantes - asesor  |
| D. Visita a Vitarrico con el director del proyecto                              |  |  | Estudiantes- Director |
| E. Elaboración de políticas en cada área establecida                            |  |  |                       |
| F. Corrección de Las políticas establecidas con el asesor temático del proyecto |  |  | Estudiantes - asesor  |

## **Capítulo Dos – Generalidades de la Organización**

### **Reseña Histórica**

A principios de 1893 surgió una pequeña industria casera dirigida por la Sra. Aura de Gómez, esta industria solo producía maní confitado. A fines de 1895 la señora se fue de Medellín vendiendo la pequeña industria a la facultad de administración de empresas de la Corporación Universitaria Adventista. El dinero fue prestado por la Cooperativa de la unión \$50.000 y \$35.000 prestado por Assedascom para capital operativo. A través de la investigación de mercados se colocó el nombre de Industrias Alimenticias Vitarrico.

Para 1986 la empresa comenzó a ejercer su función que era de capacitar a los estudiantes en cada una de las áreas de la empresa. Para 1896 se consigue la licencia de sanidad, se amplió la línea de producción con el lanzamiento de habas y maní salado. El mercado de este año solo estaba enfocado a tiendas. Los seminarios de la facultad eran: producción, ventas, supervisión, contabilidad y costos. En 1987 se logró ampliar la licencia de sanidad hasta 40 productos, compro un horno con el dinero que se obtuvo como utilidad del año anterior. Se lanzan nuevos productos: café de cereales, granola, mantequilla de maní y galletas integrales.

Se perfeccionaron los seminarios de la facultad de, se recibe la visita del Icfes, quien al evaluar la perspectiva y desempeño de la empresa recomienda elaborar módulos para que la experiencia sea compartida con otras universidades, como consecuencia se recibe una aprobación de la facultad hasta 1995. En 1988 se nombró como gerente al Sr. Fernando Monsalve. Se inició la construcción de la nueva instalación Vitarrico con una inversión de 22.000.000. En agosto de 1989 se trasladaron los equipos a la nueva sede de Vitarrico.

Con el transcurso del tiempo han desaparecido algunos productos y se han desarrollado e implementado otros, como es el caso de la línea de cereales, los cuales son importados desde argentina, la cual viene funcionando desde 2001.

En la actualidad el gerente es el Sr. Ronald Sánchez quien cuenta con un amplio número de colaboradores mercaderistas y vendedores.

### **Misión**

Propiciar y fomentar una significativa relación del ser humano con Dios por medio de la difusión y promoción de un estilo de vida saludable a través de la producción y comercialización de alimentos sanos.

### **Visión**

Seremos un modelo empresarial cristiano, con un enfoque de formación integral, en procura del liderazgo nacional en la producción y comercialización de alimentos sanos, promoviendo un estilo de vida saludable. Trabajaremos con mentalidad innovadora y excelencia en el servicio, de tal forma que se garantice la satisfacción del cliente y nuestra participación en el mercado global.

### **Valores**

Tiene un enfoque de formación integral donde se destacan los valores de Integridad, servicio, calidad principios que se aplican es cada una de las plantas que se manejan en la actualidad.

### **Objeto Social**

La empresa Industria Alimenticia Vitarrico trabaja por difundir y promocionar un estilo de vida saludable a través de la producción y comercialización de alimentos que hagan posible el cumplimiento de este objetivo.

**Portafolio de Productos o Servicios**

La empresa Industrias Alimenticias Vitarrico tiene una serie y variedad de productos entre ellos está:

- El Zumo de uva
- Las Granolas
- Los Cereales
- Las Avenas
- Otras bebidas

## Capítulo Tres - Marco Teórico

### Reseña Histórica del Informe Coso

El primer documento o instrumento relacionado con el control interno, tiene amplia difusión y consta de 4 volúmenes, las cuales se encargan de regularlo y aplicarlo dependiendo el estilo y forma de la organización a aplicar. Estas son: Resumen ejecutivo, es el que da una visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del control interno, dirigido al director ejecutivo y a otros ejecutivos principales, miembros del consejo, legisladores y reguladores.

La estructura conceptual integrada, es la que define control interno, describe sus componentes y proporciona criterios para que administradores, consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control este incluye el resumen ejecutivo.

Reportes a clientes externos, es un documento suplementario que proporciona orientación a aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la elaboración de sus estados financieros públicos, o que estén contemplando hacerlo. y el cuarto y último es el de herramientas de evaluación, este proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

Su publicación original fue en inglés en septiembre de 1992 y en 1994 se le hizo una adición al texto original por la editorial Ecoe Ediciones la cual desde entonces ha mantenido actualizado su traducción al español con una notable aceptación entre el mundo empresarial hispano.

Este documento tiene una gran importancia por dos sucesos, el primero fue unificar y crear una estructura conceptual, la cual solucionó las múltiples dificultades que se generaban entre los empresarios y otras ramas relacionadas con la actividad lo cual generaba un grave problema para las organizaciones. Esto es solucionado por el Informe Coso. Y lo segundo actualizó las prácticas de control interno con sus respectivos componentes que serán mencionados en el cuerpo del presente informe.

Algunos sucesos del siglo XXI como Enron, Parmalat, y algunos más, han fortalecido la aplicación de estos conceptos a nivel empresarial con el objetivo de controlar los riesgos que se generen pero en especial los internos.

El segundo documento que se incluye en este volumen corresponde al informe ejecutivo del informe coso sobre administración de riesgos del emprendimiento.

Este tiene una mayor aplicabilidad ya que está más simplificado y con una mayor orientación a la pequeña y mediana empresa, este recoge una estructura conceptual del primer documento emitido y además define cinco componentes (Identificación de eventos, Valoración del riesgo, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y comunicación y Monitoreo) donde mantiene la relación entre objetivos, componentes y niveles, ya que fortalece aún más a la estructura donde está compuesta el control interno.

En el hemisferio este tema y su aplicación han sido realizados de manera lenta ya que los inconvenientes de traducción han sido piedra de tropiezo, pero esto no ha hecho flaquear a las organizaciones de negocios ni a las entidades sin ánimo de lucro que desean implementar un sistema de control que ayude a disminuir los errores y riesgos que se presenten.

### **Control interno.**

El control interno busca diferentes métodos para planear, evaluar, ejecutar y controlar las operaciones que se encuentran derivadas dentro de los procesos que rigen a una entidad, y uno de estos métodos es el Informe Coso el cual fue creado y actualizado para alcanzar un desempeño óptimo para la organización ya que por ende contiene las principales directivas para la implantación, gestión e inspección de un sistema de control.

En primera instancia para poder tener conocimiento acerca de esta herramienta es necesario conocer algunos conceptos claves como por ejemplo que es control interno, algunos la toman dependiendo su concepción por ejemplo:

El control interno es una solución a una variedad de problemas potenciales dentro de la organización. (Mantilla, Control interno: informe coso, 2005, pág. 4), lo cual muestra un abrebocas de lo que es el control pero en posición a lo mencionado previamente otro autor opinó que:

El control interno es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas, a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas en otras palabras el control interno busca asegurar la consecución de los objetivos. (Mantilla & Sandra, Auditoria del control interno, 2005, pág. 3).

Otros autores relatan que el control interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas. (Fonseca, Sistemas de control interno, 2011).

Pero en resumidas cuentas el control interno se define como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de una entidad u organización, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos que el mismo autor mencionó.

La primera hace énfasis en los objetivos básicos del negocio de la organización, haciendo inclusión a los objetivos que tienen que ver con el desempeño, rentabilidad y salvaguarda de los recursos, la segunda tiene relación con la preparación de los estados financieros presentados, confiables, incluyendo aquellos estados financieros de periodos intermedios, el tercer término



tiene afinidad con el cumplimiento de normas, reglas, leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Por ende el control interno muestra unos componentes que son cruciales en la organización o entidad para el manejo de un buen control, algunas compañías las aplican de forma diferente dependiendo cuáles sean los objetivos principales a desarrollar o el manejo de sus controles ya que en algunas entidades pueden ser formales y menos estructurados, los componentes tienen una relación directa con los objetivos los cuales son, ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, los cuales estarán definidos más adelante.

Según Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos. Cuando revisamos cualquier categoría – la efectividad y eficiencia de las operaciones, por ejemplo - todos los cinco componentes deben estar presentes y funcionar efectivamente para concluir que el control interno es efectivo. (Mantilla, Control interno: informe coso, 2005, pág. 6)

### **Qué puede hacer con el control interno.**

Con esto el control interno además de ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño, también ayuda a conseguir sus metas de rentabilidad y prevenir la pérdida de recursos, pero además de esto puede ayudar a asegurar información financiera confiable y ayudar a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y demás consecuencias.

En resumidas cuentas, el control interno puede ayudar a una entidad a cumplir sus metas, evitando peligros no reconocidos y sorpresas a lo largo del camino. Pero a su vez no puede asegurar el éxito ni supervivencia de una compañía ya que no puede cambiar una administración financiera por una buena, ni tampoco asegurar la confiabilidad de la información financiera o el

cumplimiento de sus leyes pues el control interno, no importa que tan bien ha sido concebido y operado, puede proveer solamente seguridad razonable más no absoluta.

### **Roles y responsabilidades.**

Cada funcionario en la organización es responsable del control interno, desde el administrador hasta el personal operativo de una entidad, pero el director ejecutivo jefe, es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema, en el consejo de directores tiene responsabilidad de la administración la cual proporciona gobierno, guía y supervisa regularmente las actividades operativas de la empresa.

Los miembros de este consejo deben ser objetivos, competentes e inquisitivos, pero además deben tener un conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad. Los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y contribuyen al sistema en proceso.

No obstante es necesario mencionar, que según ( Mantilla, Control interno: informe coso, 2005) el resto del personal que hacen parte o pertenecen al desarrollo y cumplimiento de los objetivos establecidos, tienen grado de responsabilidad puesto que todos contribuyen a producir información que se usa y sirve para el buen manejo del control interno.

Ahora bien, el resumen ejecutivo se refiere a las necesidades y expectativas de administradores y otros seres que cumplen un papel importante en la organización.

### **Estructura Conceptual**

El control interno en la organización va más allá de un cargo que debe efectuarse solo como una obligación para la compañía, por el contrario este es fundamental para el funcionamiento

adecuado de la entidad ya que por medio de él es como adaptamos los medios y recursos para cumplir los objetivos trazados, abarcando de esta forma los aspectos de control del negocio.

Los objetivos que pretende alcanzar el control interno en cada organización, son casi estandarizados, su aplicación varía de acuerdo a la actividad económica que esta realice, por el contrario su definición cambia según el autor.

Otros autores definen el control interno como “un proceso efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos”. (Lybrand, 1997, pág. 43).

Cuando se habla de la ejecución del control interno, se dice que es realizada por el personal, ya que cada funcionario de una organización es responsable de su área y de cumplir los controles que esta requiera para su adecuado funcionamiento, estos controles pueden estar de forma escrita diseñados previamente para optimizar las actividades que son realizadas o simplemente estar establecidos de forma verbal, cuando no están escritos no quiere decir que no se deban cumplir.

El consejo de directores, la administración son los principales encargados de velar por el cumplimiento de las políticas del control establecidas.

Tratándose de la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones, son los tres aspectos en los que se basa el control interno para su aplicación ya que son estos los que se pretenden controlar para su funcionamiento ya que su impacto en la organización es muy fuerte. (Mantilla, Control interno: informe coso, 2005, pág. 24). Aclarando, enfatizándose en lo que se fundamenta el control interno y como se mencionaba anteriormente las definiciones cambian según el autor pero las características del control más tomadas en cuenta son: que constituyen un medio para un fin, se ejecuta por personas, proporciona seguridad razonable y está engranado para la consecución de objetivos.

Al establecer políticas de control, se pretende determinar las pautas a seguir para lograr los objetivos, a esto se hace referencia cuando se habla de un medio para un fin, para que las políticas tengan un impacto positivo se debe estudiar a la empresa, a que se dedica, como realiza sus actividades, que pretende conseguir y medir los resultados que se están cumpliendo actualmente, ya con estos datos y con investigaciones a empresas similares se puede establecer políticas de control para cada una de las áreas y de esta forma aportar al manejo adecuado de las áreas.

El autor continua diciendo que la agrupación en subconjuntos es importante en esta herramienta ya que al tener separada la información de la empresa según el área o propósito para lo que se tiene permite claridad acerca del tratamiento necesario para cada actividad a realizar, mostrando falencias y dando de esta forma unas bases para la evaluación y el monitoreo de los procesos.

Una serie de acciones constituyen un proceso y todo proceso lleva a un fin, con esto claro se debe tener en cuenta todos los procedimientos que ante una situación se emplean, lo cual demuestra el buen manejo del control.

Se puede llegar a confundir el control con la administración, sin embargo la administración es la que dirige el funcionamiento de la entidad, fija el norte de la misma y los procedimientos que se necesitan para llegar a ese norte y el control interno evalúa este trabajo realizado por la administración, basados en conceptos bien fundamentados y en criterios profesionales, determina si se está haciendo de la mejor manera, busca errores y establece políticas que ayudaran a reducir estos errores y a hacer las actividades de una manera más óptima.

Los controles establecidos pueden afectar directamente la capacidad de una entidad para cumplir sus objetivos, por eso la importancia de un buen análisis previo a su establecimiento.

La importancia de salvaguardar los bienes de la institución, proteger los activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables, y dice que debe ser un plan de acción para el desarrollo eficaz de los procesos. (Estupiñan, 2006).

Muchas compañías pretenden que al implementar un departamento de control que se encargue de establecer políticas y evaluar procedimientos todo les va a salir bien, y que las cosas serán más fáciles y el logro de sus objetivos tendrá que darse de forma casi perfecta por esta implementación, pero eso no es así, el departamento de control interno si influye fuertemente en el logro de los objetivos pero no es el encargado de que las políticas se tengan que implementar, ahí es donde hablamos de seguridad razonable, el control en una cadena y de esto se encarga el control, de ir mejorando los procesos cada vez, pero estos están muy ligados al juicio de cada funcionario puesto que entra a jugar parte importante aspectos como la costumbre y los criterios que cada uno tenga.

De esta forma se puede ver sesgado el funcionario en control por áreas, es importante que todos los que conforman la organización sin importar qué actividad desempeñen tengan claro a dónde se pretende llegar, y la importancia de hacer las cosas de la mejor forma para lograrlo.

Se hace mención del ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo como los componentes del control interno. (Estupiñan, 2006).

Un autor los define de la siguiente forma:

- Ambiente de control: establece el tono general de la organización en la organización, es el fundamento principal de todos los controles.
- Evaluación del riesgo: identifica y analiza los riesgos que inciden en el logro de los objetivos de control, por lo que deben ser administrados.

- Actividades de control: políticas y procedimientos que aseguran a la gerencia el cumplimiento de las instrucciones impartidas a los empleados, para que realicen las actividades.
- Información y comunicación: tiene relación con los sistemas de control e informes que posibilitan que la gerencia cumpla con sus responsabilidades.
- Monitoreo: es el proceso que evalúa la calidad del control interno en la organización en la organización y su desempeño en el tiempo. (Fonseca, 2011).

Los objetivos y los componentes tienen una relación bastante estrecha, al ser los objetivos los que determinan la forma y todo aquello que se requiere implementar o dejar de realizar para llegar a los objetivos.

Los objetivos se ejecutan de manera constante, es como una cadena, y se deben estar desarrollando y mejorando periódicamente, para aumentar su efectividad, cada uno de esos componentes es importante para toda la empresa, y de su adecuada implementación depende el grado de seguridad razonable que resulte.

A la hora de buscar el modelo de control que más se adapte y tomando en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, es importante conocer los diferentes modelos de control, que aunque operan en diferentes grados de efectividad se han establecido pautas para determinar cuál se puede adaptar más a la empresa y si resultaría efectivo o no, según las necesidades que se presenten.

La clave en el control está en sus componentes, a estos se les debe trabajar, cada uno representa una parte del cuerpo de la compañía y si estas no funcionan bien difícilmente se obtendrán resultados favorables.

Las personas o empleados que desarrollan labores en una organización deben estar capacitados para hacerlo, la claridad de los objetivos de la empresa es muy importante a la hora orientar sus funciones, al elegir el personal, es significativa una evaluación previa a las competencias que este deba tener según el cargo al que aspira, los valores son de mucha importancia, la integridad y responsabilidad, entre otros, tienen influencia profunda en el manejo de cada área.

Cuando las personas ya están vinculadas a la organización y para manejar mejor claridad en su forma de proceder es buena manera un código de conducta, políticas y objetivos claros.

La administración debe ser consciente de los potenciales de la empresa y las debilidades y así establecer de forma razonable los objetivos de desempeño que evaluará a sus empleados, para motivarlos a realizarlos pero de forma honesta, y no presionarlos a actuar de forma incorrecta para mostrar resultados ya que esto en algún momento se reflejara negativamente en los resultados de la organización.

Un análisis al entorno en que se desenvuelve identificara riesgos que deben tratarse y a los que se les debe hacer seguimiento para reducirlos en la mayor forma posible, estos no se podrán eliminar pero si proceder de forma estratégica para que no afecten trascendentalmente a la empresa.

No existe un manual que diga las actividades exactas que se deben implementar en el control a una organización, puesto que no todas presentan las mismas características y necesidades a tratar, los diferentes autores pretenden dar pautas que pueden adaptarse según lo mencionado.

Las actividades de control buscan evaluar al personal directivo, manejar el riesgo y la claridad en los objetivos. (Mantilla & Sandra, Auditoria del control interno, 2005).

El autor también hace referencia a la información y comunicación como la forma y oportunidad en que se puede trabajar para que se facilite el cumplimiento de funciones y responsabilidades.

La información y comunicación están ligadas, al referirnos a la información se pretende que esta sea clara, objetiva, confiable, real, por otro lado tomar en cuenta tanto la interna como la externa, eso sirve para la toma de decisiones y está relacionada con la comunicación ya que de una buena información depende en gran parte que se comunique algo real, no solo al público interesado en resultados como socios y accionistas, la comunicación también abarca a los clientes internos de la empresa, esto ayuda a la orientación estratégica de los procesos.

Después de reformar los procesos en caso de que sea necesario e implementar las políticas de control que requiera, se debe llevar a cabo un monitoreo o sistema de evaluación constante para poder medir los resultados e identificar que otros controles se pueden adoptar.

### **Reporte a Usuarios Externos**

Muchas compañías incluyen los reportes de gerencia sobre control interno en sus reportes anuales a sus accionistas. Estos reportes versan sobre el control interno en la preparación de los estados financieros publicados de la entidad. También hay llamados por parte de la legislación y las regulaciones sobre tal tipo de tipo de reportes

### **Herramientas de Evaluación**

#### **Entorno de control.**

Este hace énfasis a la Existencia y puesta en práctica de códigos de conducta y otras políticas que consideren las prácticas empresariales de general aceptación, los conflictos de intereses o los niveles esperados de comportamiento ético y moral.

La dirección predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal, ya sea en el trato con los empleados, proveedores, clientes, inversionistas, acreedores, aseguradores,



competidores, auditores, etc. Por ejemplo si la dirección dirige el negocio, con una alta consideración ética, lleva a un mejor rumbo el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las medidas correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o ante las violaciones del código de conducta son adecuadas. Se comunican las medidas correctivas para que sean conocidas por toda la organización.

Actitud de la dirección hacia la intervención en los casos en el que el sistema no dispone de los mecanismos necesarios para garantizar un procesamiento adecuado de las transacciones o hacia la posibilidad de eludir el sistema haciendo caso omiso de los controles establecidos.

Existe presión para cumplir con unos objetivos de rendimiento poco realistas especialmente en lo referente a resultados de corto plazo y hasta qué punto la remuneración se apoya en la consecución de dichos objetivos de rendimiento.

### **Evaluación de riesgos.**

Hasta qué punto los objetivos globales de la entidad proporciona una descripción y orientación suficientemente amplias en las metas de la misma, que sean además lo bastante específicos respecto de la entidad en concreto.

Efectividad con la que los objetivos globales se comunican a los empleados y al consejo de administración.

Relación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.

La coherencia de los planes de negocios y los presupuestos con los objetivos globales, los planes estratégicos y las circunstancias actuales de la entidad.

Vinculación de los objetivos específicos de cada actividad con los objetivos globales y los planes estratégicos.

Participación de todos los niveles de la dirección en la fijación de los objetivos y hasta qué punto están comprometidos en la consecución de los mismos.

Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes externas.

Existencia de mecanismos adecuados para identificar los riesgos derivados de fuentes internas.

Identificación de los riesgos significativos para cada objetivo específico importante para cada actividad.

Profundidad con que se efectúa el análisis de riesgos; es decir, si se evalúa la importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.

#### **Actividades de control.**

Existencia de las políticas y los procedimientos apropiados y necesarios en relación con cada una de las actividades de la entidad.

Las actividades de control establecidas están siendo aplicadas correctamente.

#### **Información y comunicación.**

Obtención de información externa e interna facilitando la dirección de los informes necesarios sobre el rendimiento de la empresa en relación con los objetivos establecidos.

Suministro de información a las personas adecuadas, con detalle suficiente y en el momento preciso, para permitirles cumplir con sus responsabilidades eficiente y eficazmente.

Desarrollo o revisión de sistemas de información en base en un plan estratégico para dichos sistemas de información, vinculando la estrategia global de la entidad, orientando a la consecución de los objetivos globales de la misma y los específicos de cada actividad.

El apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información necesarios, se demuestra mediante la importación de los recursos apropiados, tanto humanos como financieros.

### **Comunicación.**

Eficacia con la que se comunica a sus empleados las tareas y las responsabilidades de control.

Establecimiento de los canales de comunicación para que los empleados puedan informar sobre posibles irregularidades.

Receptividad de la dirección a las sugerencias de los empleados sobre cómo mejorar la productividad, la calidad y otro tipo de mejoras similares.

Existencia de una comunicación adecuada entre todas las áreas de la empresa (por ejemplo entre las actividades de compras y producción) y de una información completa, puntual y suficiente que permita que las personas cumplan con sus responsabilidades eficazmente.

Apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores, y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes.

Alcance de la comunicación a terceros de las normas éticas de la entidad.

Realización de un seguimiento oportuno y apropiado de la dirección de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros terceros.

### **Supervisión.**

Hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el sistema de control interno sigue funcionando.

Evaluar hasta qué punto las comunicaciones recibidas de terceros corrobora la información generada dentro de la organización o indican problemas.

Comparación periódica de los importes registrados por el sistema de contabilidad con los activos materiales.

Respuesta de la entidad ante las recomendaciones de los auditores internos y externos sobre medios de fortalecer los controles internos.

Estudiar hasta qué punto los seminarios de formación, las sesiones de planificación u otras reuniones, facilita información a la dirección sobre si los controles funcionan eficazmente.

Se pregunta periódicamente al personal si comprende y cumple el código de conducta de la entidad y regularmente lleva a cabo actividades de control esenciales.

### **Administración de Cartera**

Es el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar con el fin de lograr que los pagos se realicen de manera oportuna y efectiva. Esta actividad incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como son corriente , vencida y cuentas de difícil cobro que regularmente se maneja con plazos de 1 a 30 días, 30 a 60 , 60 a 90 y más de 90 días.

Con la premisa de que la cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, y componente principal del flujo del efectivo es necesario el manejo adecuado de los siguientes conceptos:

La rotación es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman convertirse en efectivo o el tiempo que la empresa toma en cobrar la cartera a sus clientes. A menor número de días de rotación, o dicho de otra forma, a mayor rotación, mayor eficiencia.

La antigüedad se refiere al grado de concentración porcentual o absoluta entre los distintos rangos de días.

La composición por cliente, trata de financiar cartera ya que tiene un alto costo de oportunidad, por lo tanto es necesario vigilar la concentración de cartera en algunos clientes teniendo en cuenta dos aspectos:

- grado de vulnerabilidad o dependencia de mercado concentrado en pocos clientes
- niveles en que dichos clientes mantienen sus obligaciones.

El ciclo neto de caja muestra la capacidad de cubrir las cuentas x pagar con la cartera. A mayor número de días la necesidad de fondos será mayor

Ecuación de la liquidez si vende de contado, compre de contado. Si el número de días de c x pagar es menor a número de días de c x cobrar el flujo de efectivo será negativo.

- Habrá equilibrio cuando los días de cartera son iguales a los días de cuentas x pagar.
- Habrá efecto positivo cuando los días de cuentas x pagar son mayores a los días de cuentas x cobrar.

### **Participación de la cartera en el activo corriente.**

La cartera y el inventario son los componentes básicos del activo corriente. Por lo tanto determinar qué porcentaje corresponde a cartera nos ayuda a determinar si hay un exceso, generando lo que se denomina "fondos ociosos", los cuales tienen un alto costo de oportunidad y financiación.

### **Crecimiento ventas vs cuentas x cobrar.**

Un mayor aumento en facturación a crédito, conlleva aumento en cartera. Se hace necesario que el indicador no sufra variaciones importantes. Es importante comparar:

- variación de un período a otro (análisis horizontal)

- comparar contra ventas, utilidad operativa y otros. (Análisis vertical).
- Tenga en cuenta este indicador: variación ventas/ variación cartera.
- efecto de la rotación de las cuentas por cobrar
- Mida la rotación utilizando otro indicador
- formula =  $c \times c \text{ promedio} \times 360 / \text{ventas a crédito}$
- Cobro de cartera, su efecto en el flujo de caja bruto
- Cobro = ventas + cxc inicial - cxc final.
- Cobro / ventas = indica cuantos centavos ingresan por cada \$1 de facturación.

### **Cartera óptima.**

La cartera es el componente más líquido del activo corriente. Existe una parte mínima de inversión en cartera que la empresa necesita en todo momento y es la cartera corriente , por otro lado y como consecuencia de mayor crecimiento en facturación existe lo que se denomina cartera vencida , esta es la que hay que controlar, puesto que en sanas finanzas, hay que determinar cuanta cartera debe ser financiada con fuentes de largo plazo y cuanta de corto plazo.

El no manejo de este concepto es la causa principal de problemas de insolvencia

En resumen, la administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos. El control financiero de la misma requiere un manejo basado en los indicadores que permitan resultados

## **Administración de Cuentas por Cobrar**

### **El crédito.**

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado, al término del cual habrá de devolverse al deudor junto con sus respectivos intereses sujetos del crédito es la persona natural o jurídica que reúne los requisitos para ser evaluado y posteriormente ser favorecido con el otorgamiento de un crédito, en efectivo o venta de un artículo con facilidades de pago. Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos de la empresa que otorga dicho crédito.

### **Objetivo básico del otorgamiento de un crédito.**

Desde el punto de vista empresarial, el establecer un sistema de créditos tiene como objetivo principal incrementar el volumen de las ventas mediante el otorgamiento de facilidades de pago al cliente, pudiendo ser este comerciante, industrial o público consumidor que no presente disponibilidad para comprar bienes o servicios con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la organización el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

### **Composición de los créditos.**

Está compuesto por:

- solicitante del crédito (clientes deudores)
- otorgante del crédito (acreedores)
- documentos a cobrar: facturas, letras, pagares; etc.

- deudores morosos - garantías reales o prendarias
- tasa de interés pactada
- monto del crédito
- plazos y modalidad de pago

### **Tipos de créditos.**

Hay diferentes tipos de crédito y cada uno de ellos tiene opciones de pago diferentes:

Crédito para compras a plazos (por ejemplo, crédito para vivienda o para automóviles). Con el crédito a plazos se firma un contrato para reembolsar una cantidad fija del préstamo en pagos iguales durante un período de tiempo.

Crédito rotativo (por ejemplo, las tarjetas de crédito bancario o las tarjetas de crédito de grandes almacenes). El crédito rotativo le da la opción de pagar la totalidad de su deuda o de realizar pagos mínimos cada mes. A medida que paga, vuelve a estar disponible para volver a solicitar un nuevo préstamo.

Cuentas abiertas a 30 días (por ejemplo, tarjetas de viaje y entretenimiento). Estas cuentas se deben pagar en su totalidad cada mes.

### **Administración de créditos.**

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales diferentes, pero las empresas dentro del mismo campo industrial generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.



Las ventas a crédito, que dan como resultado las cuentas por cobrar, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

### **Políticas de créditos.**

Son todos los lineamientos técnicos que utiliza el gerente financiero de una empresa, con la finalidad de otorgar facilidades de pago a un determinado cliente. La misma que implica la determinación de la selección de crédito, las normas de crédito y las condiciones de crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

Deben desarrollarse fuentes adecuadas de información y métodos de análisis de crédito. Cada uno de estos aspectos de la política de crédito es importante para la administración exitosa de las cuentas por cobrar de la empresa. La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos.

### **Principios básicos de la política crediticia.**

El tipo de cliente debe corresponder al mercado objetivo definido por la institución ya que la evaluación y administración es completamente distinta.

El mercado objetivo debe al menos definir el tipo de clientes con los cuales va a operar, el riesgo que está dispuesto a aceptar, la rentabilidad mínima con que se trabajará, el control y

seguimiento que se tendrán salvo excepciones no debe otorgarse crédito a empresas sin fines de lucro, como cooperativas, clubes, etc.

### **Políticas Generales**

Los analistas de crédito usan con frecuencia las cinco del crédito para centrar su análisis en los aspectos principales de la solvencia de crédito de un solicitante.

#### **Pautas a tener en cuenta en el otorgamiento de un crédito.**

##### ***Reputación.***

El registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante (financiero, contractual y moral). El historial de pagos anteriores, así como cualquier juicio legal resuelto o pendiente contra el solicitante, se utilizan para evaluar su reputación. (Gitman, 1997)

##### ***Capacidad.***

La posibilidad del solicitante para reembolsar el crédito requerido. El análisis de los estados financieros, destacando sobre todo la liquidez y las razones de endeudamiento, se lleva a cabo para evaluar la capacidad del solicitante.

##### ***Capital.***

La solidez financiera del solicitante, que se refleja por su posición de propietario. A menudo, se realizan análisis de la deuda del solicitante, en relación con el capital contable y sus razones de rentabilidad, para evaluar su capital.

##### ***Garantía colateral.***

La cantidad de activos que el solicitante tiene disponible para asegurar el crédito. Cuanto mayor sea la cantidad de activos disponibles, mayor será la oportunidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante no cumple con los pagos. Una revisión del balance general

del solicitante, el cálculo del valor de sus activos y cualquier demanda legal presentada contra el solicitante ayudan a evaluar su garantía colateral.

### ***Condiciones.***

El ambiente de negocios y económico actual, así como cualquier circunstancia peculiar que afecte a alguna de las partes de la transacción de crédito. Por ejemplo si la empresa tiene un inventario excedente de los artículos que el solicitante desea comprar a crédito, estará dispuesta a vender en condiciones más favorables o a solicitantes menos solventes. El análisis de la situación económica y de negocios, así como el de las circunstancias especiales que pudieran afectar al solicitante o a la empresa, se lleva a cabo para evaluar las condiciones

### **Factores a Tener en Cuenta**

El gerente financiero debe de tener en cuenta los siguientes factores:

- La reputación crediticia del cliente
- Referencia de crédito
- Periodos de pago promedio
- Persona natural (promedio de ingresos)
- Persona jurídica (estados financieros)

### **Condiciones del crédito.**

Las condiciones de crédito ayudan a la empresa a obtener mayores clientes, pero se debe tener mucho cuidado ya que se pueden ofrecer descuentos que en ocasiones podrían resultar nocivos para la empresa.

Los cambios en cualquier aspecto de las condiciones de crédito de la empresa pueden tener efectos en su rentabilidad total.

Los factores positivos y negativos relacionados con tales cambios y los procedimientos cuantitativos para evaluarlos son:

### **Descuentos por pronto pago.**

Cuando una empresa establece o aumenta un descuento por pronto pago pueden esperarse cambios y efectos en las utilidades, esto porque el volumen de ventas debe aumentar, ya que si una empresa está dispuesta a pagar al día el precio por unidad disminuye. Si la demanda es elástica, las ventas deben aumentar como resultado de la disminución de este precio.

También el periodo de cobro promedio debe disminuir, reduciendo así el costo del manejo de cuentas por cobrar. La disminución en cobranza proviene del hecho de que algunos clientes que antes no tomaban los descuentos por pago ahora lo hagan. La estimación de las cuentas incobrables debe disminuir, pues como en promedio los clientes pagan más pronto, debe disminuir la probabilidad de una cuenta mala, este argumento se basa en el hecho de que mientras más se demore un cliente en pagar, es menos probable que lo haga. Mientras más tiempo transcurra, hay más oportunidades de que un cliente se declare técnicamente insolvente o en bancarrota.

Tanto la disminución en el periodo promedio de cobro como la disminución en la estimación de cuentas incobrables deben dar como resultado un aumento en las utilidades. El aspecto negativo de un aumento de un descuento por pronto pago es una disminución en el margen de utilidad por unidad ya que hay más clientes que toman el descuento y pagan un precio menor. La disminución o eliminación de un descuento por pronto pago tendría efectos contrarios. Los

efectos cuantitativos de los cambios en descuentos por pronto pago se pueden evaluar por un método por un método similar al de la evaluación de cambios de las condiciones de crédito.

#### **Periodo de descuento por pronto pago.**

El efecto neto de los cambios en el periodo de descuento por pronto pago es bastante difícil de analizar debido a los problemas para determinar los resultados exactos de los cambios en el periodo de descuento que son atribuibles a dos fuerzas que tienen relación con el periodo promedio de cobro.

Cuando se aumenta un periodo de descuento por pronto pago hay un efecto positivo sobre las utilidades porque muchos clientes que en el pasado no tomaron el descuento por pronto pago ahora lo hacen, reduciendo así el periodo medio de cobros. Sin embargo hay también un efecto negativo sobre las utilidades cuando se aumenta el periodo del descuento por que muchos de los clientes que ya estaban tomando el descuento por pronto pago pueden aún tomarlo y pagar más tarde, retardando el periodo medio de cobros. El efecto neto de estas dos fuerzas en el periodo medio de cobros es difícil de cuantificar.

#### **Periodo de crédito.**

Los cambios en el periodo de crédito también afectan la rentabilidad de la empresa. Pueden esperarse efectos en las utilidades por un aumento en el periodo de crédito como un aumento en las ventas, pero es probable que tanto el periodo de cobros como la estimación de cuentas incobrables también aumenten, así el efecto neto en las utilidades puede ser negativo.

**Proceso de seguimiento y control de la cartera.**

Una manera de determinar las políticas de seguimiento y control de la cartera es cuando se implementa un manual de procedimientos para la administración eficiente de la misma

Este procedimiento debe incluir:

- Categorización de la cartera por el nivel de riesgo
- Calificación de la cartera por edad de vencimientos
- Establecer periodos de evaluación de la cartera considerando aspectos como capacidad de pago, solvencia del deudor y solidarios, garantías, y cumplimiento de los términos pactados
- Consultas a centrales de riesgo

**Fundamentos Contables Requeridos en las Operaciones de Recaudo**

En el proceso de cierre contable y llevar su resultado a las cuentas de balance respectivas, se debe proceder a realizar los ajustes y conciliaciones del caso y entre ellas se cuenta con la provisión de cartera .la provisión de cartera, es un elementos que permiten variar los resultados finales, por lo que se deben analizar detenidamente para decidir cuál es el procedimiento más adecuado para la consecución de los objetivos trazados.

**La provisión de cartera.**

Se entiende por provisión de cartera el valor que la empresa, según análisis del comportamiento de su cartera, considera que no es posible recuperar, y por tanto debe provisionar.

Siempre que una empresa realice ventas a crédito corre el riesgo que un porcentaje de los clientes no paguen sus deudas, constituyéndose para la empresa una pérdida, puesto que no le será posible recuperar la totalidad de lo vendido a crédito.

El valor de las ventas a crédito no pagado por los clientes constituye una pérdida para la empresa que debe reconocerse en el resultado del ejercicio, por tanto se debe llevar como un gasto.

La provisión de cartera, una vez calculada disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto

### **Métodos de provisión.**

- Individual: Como deducción por concepto de provisión individual para deudas de dudoso o difícil cobro fijase como cuota razonable hasta un treinta y tres por ciento (33%) anual del valor nominal de cada deuda con más de un año de vencida.
- General: Los contribuyentes que lleven contabilidad de causación (se registran en el momento que suceden) cuyo sistema de operaciones origine regular y permanentemente créditos a su favor tendrán derecho a que se les deduzca de su renta bruta, por concepto de provisión general para deudas de dudoso o difícil cobro, un porcentaje de la cartera vencida, así:

El cinco por ciento (5%) para las deudas que en el último día del y ejercicio gravable lleven más de tres meses de vencidas sin exceder de seis (6) meses.

El diez por ciento (10%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de seis (6) meses de vencidas sin exceder de un (1) año.

El quince por ciento (15%) para las deudas que en el último día del ejercicio gravable lleven más de un (1) año de vencidas.

## **Administración de Compras**

### **Concepto de compras.**

La compra es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precio y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

Función de compras: es aquella que relaciona a las distintas áreas de la empresa con los diferentes proveedores externos, es decir el departamento de compras o encargado de las mismas, es el intermediario para cubrir las necesidades de la empresa con sus proveedores.

### **Importancia de las compras.**

Se manifiesta principalmente en asegurar el abastecimiento normal de las necesidades de insumos de materiales de la empresa. Además de la colaboración en la administración de recursos materiales y financieros de la empresa, es decir saber quién como y cuando comprar, puede traer consigo mayores economías y ganancias para la empresa.

### **Organización de compras.**

Según la organización general de una empresa las actividades de las compras pueden ser centralizadas y descentralizadas, las cuales tienen sus ventajas y desventajas.



**Organización centralizada.**

Es aquella en donde todas las compras de la empresa se concentran en el departamento, sección o encargado de compras.

***Ventajas.***

Obtención de mayores ventajas y descuentos de los proveedores por compras en grandes cantidades:

- Calidad uniforme de los materiales adquiridos
- Mayor especialización de los compradores
- Organización de los procedimientos de compras

***Desventajas.***

- Poca flexibilidad
- No siempre atiende a las necesidades locales, cuando los diferentes organismos de la empresa se encuentran geográficamente dispersos.

**Organización descentralizada.**

Es aquella en que cada unidad dispersa de la empresa tiene sus propios encargados de compras para atender sus necesidades específicas y locales.

***Ventajas.***

- Mayor conocimiento de los proveedores locales
- Mejor atención de las necesidades específicas de cada unidad de la empresa

Agilidad en las compras

***Desventajas.***

- Permite un menor volumen de compra
- No permite aprovechar las ventajas y descuentos de los proveedores
- Falta de esquematización de los procedimientos de compra
- Poca uniformidad de los materiales comprados
- Ausencia de compradores especializados

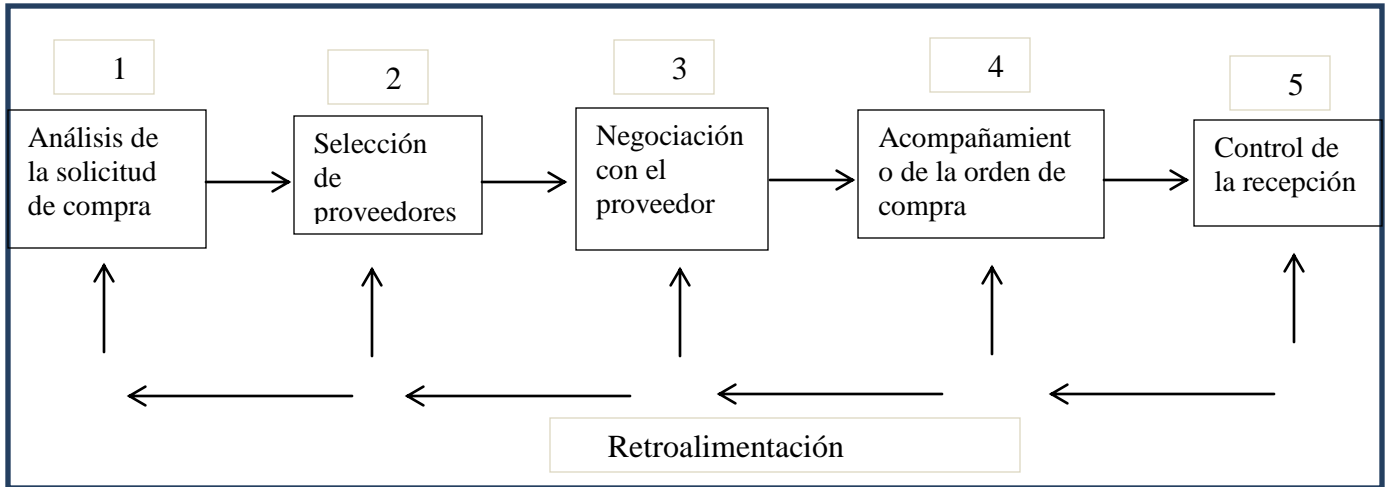
Se puede concluir entonces que el proceso de compras es básicamente una serie de operaciones que se repiten continuamente, ya que el ciclo relacionado con las mismas se cumple cuando tenga la necesidad de adquirir un material.

**Ciclo de las compras.**

En una empresa es necesario que se den las principales etapas en un ciclo que son:

- Análisis de la solicitud de compra
- Investigación y selección de proveedores
- Negociación con el proveedor (seleccionado)
- Acompañamiento de pedido
- Control de la recepción del material comprado

Figura 1. Ciclo de compras



### **Análisis de la solicitud de compra.**

Corresponde a la primera etapa del ciclo de compras y comienza cuando el organismo encargado de adquisiciones recibe la solicitud de compras, emitida por el área de punto o sección que requiera un determinado producto.

El organismo de compra efectúa el análisis del pedido, para conocer los antecedentes del material requerido como: especificaciones, cantidades requeridas, época adecuada para su recepción entre otros.

### **Investigación y selección del proveedor.**

- La investigación consiste en investigar y estudiar los posibles proveedores de los materiales requeridos. Esta investigación la realiza el organismo encargado de compras y parte con la verificación de los proveedores ya registrados.

El organismo de compra debe tener un banco de datos acerca de los proveedores ya registrados, que contengan antecedentes de los abastecimientos realizados y las condiciones en que se negoció.

- La selección consiste en comparar las propuestas o cotizaciones recibidas de los proveedores y elegir cual es el que mejor atiende a las conveniencias de la empresa. Para una buena selección del proveedor se deben considerar diversos criterios tales como: precio, calidad del material, condiciones de pago, descuentos, plazos de entrega, confiabilidad en el cumplimiento de los plazos, etc.

### **Negociación con el proveedor.**

Una vez que se ha escogido el proveedor más adecuado, el organismo de compra empieza a negociar con el la adquisición del material requerido, dentro de las condiciones más adecuadas de precios y pago. La atención y cumplimiento de las especificaciones exigidas de material y el establecimiento de plazos de entrega deben ser asegurados en la negociación. Esto se hace como referencia para definir como se hará la emisión de la orden de compra al proveedor.

La orden de compra es un contrato formal entre la empresa y el proveedor, en ella se detallan las condiciones en que se realizó la negociación, ya que tiene la fuerza de su contrato. Su aceptación implica cumplir con todas las condiciones estipuladas. El comprador por una parte es el responsable de las condiciones y especificaciones contenidas en la orden de compra, mientras que el proveedor debe estar plenamente informado de todas las cláusulas, pre-requisitos y criterios exigidos por la empresa, los procedimientos de recepción del material, los controles especificaciones de calidad, etc., para que el pedido de la compra sea realmente valido.

### **Acompañamiento del pedido.**

Hecha la orden de compra, el organismo de compras necesita asegurarse que la entrega del material se hará de acuerdo con los plazos establecidos, calidad y cantidad negociada y por lo tanto debe haber un seguimiento del pedido, a través de constantes contactos personales o

telefónicos con el proveedor. Esto significa que el organismo de compras no abandona al proveedor después de haber emitido una orden de compra.

### **Control de la recepción del material comprado.**

Es la quinta etapa del ciclo de compras y se da cuando el organismo de compras recibe del proveedor el material solicitado en la orden de compra. En la recepción del material, el organismo de compra verifica si las cantidades están correctas y junto con el organismo de control de calidad, realiza la inspección para comparar el material con las especificaciones determinadas en la orden de compra, esta operación es la que se llama inspección de calidad en la recepción del material.

Confirmada la cantidad y la calidad del material, el organismo de compras autoriza a la bodega o almacén a recibir el material y encomienda al organismo de tesorería o cuentas por pagar, la autorización para el pago de la factura al proveedor, dentro de las condiciones de precio y plazo estipulado. (Caamaño, 2011)

### **Tesorería Óptima**

Lograr el manejo adecuado del dinero, que este cumpla con los principios de eficiencia, equidad y eficacia consagrados en la ley, además de esto velar por el buen servicio a terceros, y promover la planeación y los proyectos en la organización.

Para que todo esto se pueda cumplir se deben establecer manuales y políticas con el fin de establecer responsabilidades, mantener en forma permanente y continua un control sobre los títulos valores, establecer métodos de procedimientos y garantizar los adecuados registros en libros de los hechos económicos.

Legalmente existen pautas para esta área:

Plan General de la Contabilidad Pública: Normas técnicas relativas al manejo del efectivo y Títulos valores.

Resolución 444 del 21 de Noviembre de 1995: “Por el cual se adopta el Plan General de la Contabilidad Pública – PGCP – obligatorio cumplimiento por todos los entes Publico”.

Ley 87 de 1993: “Por el cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y Organismo del Estado (Establece que el ejercicio de Control Interno, es responsabilidad de las entidades de la administración, para lo cual debe disponer los mecanismos propios de verificación, evaluación y adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos).

La Ley 610 de 2000: “Por la cual se establece el trámite de los procesos de responsabilidad fiscal de competencias de las contralorías”.

Ley 734 de 2002: “Código Disciplinario Único, Manejo del efectivo y Títulos Valores”.

Artículo 34: “Deberes de los Funcionarios Públicos, en sus numerales 4, 5,21 y 22.

Algunas funciones a nivel general del área son:

- Elaboración de cheques a los diferentes clientes internos y externos.
- Recaudo de dinero por los diferentes conceptos: Matrículas, venta de bienes y servicios, productos operaciones comerciales.
- Registrar en el libro diariamente los ingresos por los diferentes conceptos.
- Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior.
- Verificar el valor recaudado con el consignado.
- Registro de las consignaciones diarias en el libro de caja y bancos.
- Elaboración del boletín diario de caja y bancos con sus respectivos soportes.
- Elaboración de la relación de descuentos de funcionarios administrativos y docentes.
- Elaboración de desprendibles de pago de nómina.

- Presentar los informes con la oportunidad y periodo requerida por los diferentes entes de control.
- Reintegro a la Dirección del Tesoro Nacional los dineros de la vigencia anterior.
- Decepcionar y custodiar los dineros y demás valores que ingresen a la Institución por todo concepto.
- Prepara y tramitar el pago de la declaración de Retefuente, Reteica y Reteiva a que está obligada la institución. (Instituto de Educacion Superior, 2009)

## **Capítulo Cuatro – Diseño Metodológico**

### **Procedimiento a la Obtención de Información**

El desarrollo del proyecto en Industrias Alimenticias Vitarrico, se realizará, con el propósito de hacer un análisis que permita la elaboración de los manuales de políticas de control interno para suplir las necesidades existentes en la empresa.

El departamento de auditoría y control interno tiene como propósito crear un sistema que se adapte a la empresa, permitiendo el control en las diferentes actividades realizadas según el área, de esta forma se garantiza una seguridad razonable en lo que respecta al desarrollo adecuado de la actividad económica de la organización, reduciendo los riesgos para poder continuar avanzando hacia el logro de los objetivos.

Por esa razón las primeras áreas que requieren la creación de dicho sistema son: tesorería, compras, y cartera, ya que, - son las áreas más sensibles a incurrir en errores, generando un impacto fuerte en los resultados.

Con el campo de acción ya establecido, se procede a definir las técnicas, para obtener la información necesaria y de esta forma cumplir con los objetivos del proyecto.

Se utilizaran los siguientes instrumentos de recolección de datos:

### **Fuentes Primarias**

#### **Entrevistas.**

La entrevista es un proceso de comunicación realizada entre dos partes con el fin de obtener información del entrevistado de forma directa. (Alicia Pelaez, 2011)

Se realizaran entrevistas periódicas con el fin de constatar la veracidad de la información y la confirmación de respuestas.



Estas se aplicaran a cada encargado de las áreas a tratar, con el fin tener un conocimiento general de las áreas, y de los procesos que se realizan, para identificar las falencias en la actividad realizada diariamente.

### **Cuestionario de control.**

Se formularan cuestionarios, para el titular de cada departamento, con preguntas estratégicas que permitieran la obtención de la información real, requerida para realizar los análisis posteriores, ya que la calidad de las respuestas influirán en la continuación del desarrollo del proyecto, por esta razón serán diseñadas con el fin de que al trabajar sobre ellas proporcionen el conocimiento de las posibles irregularidades presentadas.

### **Fuentes Secundarias**

#### **Observación.**

Por medio de visitas a los departamentos de compras, cartera y tesorería, se hará acompañamiento por diferentes periodos de tiempo, identificando de esta forma actividades que representan riesgos para la empresa.

#### **Indagación.**

Se citará al titular de cada una de las áreas elegidas, para conocer su opinión con respecto a sus funciones, indagando sobre aspectos como políticas a la hora de la realización, cuidados a tener en cuenta, requerimientos previos, niveles de importancia, fechas de realización y demás información, siendo esta utilizada para complementar la obtenida en las visitas realizadas.

**Análisis.**

Este análisis será posterior a la aplicación de las técnicas ya mencionadas, y se realizara basado en los conceptos del control interno, procesando la información adquirida y diseñando manuales de políticas de control interno que le permitan a la empresa optimizar sus procesos.

Basados en las técnicas de auditoria antes mencionadas y los resultados de la aplicación de la herramienta utilizada (cuestionarios), se procedió a realizar un análisis cualitativo de los resultados obtenidos.

**Cuestionarios**

Ver en anexos 1, 2 y 3.

## **Capítulo Cinco – Diagnóstico o Análisis**

### **Análisis del Cuestionario de Control Interno en el Área de Cartera**

Después de utilizar la herramienta de cuestionario para la recolección de datos en el área de cartera en Industrias Alimenticias Vitarrico, este departamento que está compuesto por tres pilares fundamentales que son: el área de ventas, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar.

Al analizar los datos recolectados se pueden puntualizar algunas falencias en las respectivas áreas, lo primero que se analizó fue la sección de ventas, la cual en su gran mayoría mantiene políticas claras y concisas en cada una de sus dependencias como por ejemplo en los otorgamientos de créditos a clientes, custodia de documentos, determinación de precios los cuáles, según lo investigado y comunicado por el titular de la dependencia, están en manuales por escrito.

Sin embargo las cuentas por cobrar no tienen normas y procedimientos por escrito lo cual constituye una falencia de primer nivel ya que en ese caso el titular de esta dependencia no tiene un proceso a seguir, en el cual basarse para la toma de decisiones en las cobranzas, según lo manifestado por el empleado estos existen solo de manera verbal por lo que se puede inferir que no son de ninguna manera claros y concisos.

Ahora bien el hecho de que no existan políticas escritas denota una necesidad de primer nivel porque esto puede generar problemas en cada una de las dependencias relacionadas con la cuentas por cobrar, como las condiciones de cobranza, reclamos en caso de incumplimiento, e incluso un tema importante como el estudio del cliente y quien autoriza los montos de los créditos otorgados que de no analizarse de manera adecuada pueden resultar saldos incobrables con todo lo que ello representa para la liquidez de la compañía.

Por último se tuvieron en cuenta las cuentas por pagar y como es el manejo que se les en compañía, estas no tienen políticas ni procedimientos por escrito, esto constituye una falencia

mayúscula porque si no se tiene un estricto control en cada una de las facturas, responsabilidades, saldos y demás obligaciones. Si hacen adelantos a proveedores se deben llevar en comprobantes adecuados sobre lo cual no hay una política a seguir.

Otro tema tratado en este ítem es el relacionado con las conciliaciones con los proveedores que no se realizan en la compañía, pero que se deben ejecutar para una relación saludable con cada uno de ellos, y que resulten saldos por pagar en facturas que la empresa consideraba cerradas y pagadas, o por el contrario una cuenta que por algún motivo o desconocimiento se haya pagado por mayor valor, todo esto se puede solucionar en esta actividad que puede realizar, incluso sin necesidad de ir personalmente solo será necesario pedirle un reporte de cada una de las transacciones con el tercero por correo electrónico.

### **Análisis del Estado Actual de Cartera**

La titular de la cartera manifiesta que al iniciar el día revisa el correo institucional para ver qué novedades han dejado los clientes, después procede a observar las relaciones de pagos de los mismos, si las consignaciones están en el mes en curso realiza un recibo de caja de lo contrario elabora una nota crédito para realizar el ingreso el mes siguiente.

Envía periódicamente estados de cartera a sucursales y clientes.

Ella dice que su función principal es estar al tanto del vencimiento de la cartera y su respectivo cobro de manera telefónica, pero a causa de sus muchas actividades tales como registros contables de la retención al Iva, retención en la fuente, anticipos entre otros no dispone de tiempo para realizar su actividad principal, y que por lo tanto tiene cartera pendiente desde septiembre de 2014 manifiesta además que requiere de un auxiliar aunque en estos momentos tiene uno pero este solo se ocupa de actividad de Medellín y que las demás sedes o sucursales del país le corresponden a ella por lo cual su tiempo es insuficiente.

Dice entonces que se es a fin del vencimiento cuando se preocupa por la cartera y que no realiza el seguimiento adecuado debido a su limitado tiempo y demasiadas ocupaciones.

Cuando un cliente requiere un crédito lo primero, el primer paso es mirar su estado de cuenta, si tiene un vencimiento de mayor de 30 días no se autoriza pero esta situación es relativa y no siempre aplica porque depende del cliente y como ha sido su comportamiento de pagos, o en ocasiones ya realizó el pago pero no se ha reportado. Pero si está vencido se analiza la situación y procede a llamar a la persona encargada del deudor para hacer los respectivos arreglos contractuales.

Las políticas de crédito son en su mayoría a 30 días pero esto también depende del tipo de clientes porque hay clientes como el Éxito que el crédito es a 90 días o más.

La titular dice que no existen políticas de cobro manifiesta que la persona encargada de la cartera tiene sus propias tácticas de cobro.

Para las provisiones se hace de la siguiente manera: para mayores de 360 días 100%, 180 50% y para menos de esas fechas no existen provisiones, pero a pesar de ello hay en cartera clientes del año 2012 que aún no se han sacado y que se mantienen dentro de las cuentas activas por cobrar, las cuales dice la titular se esperan llevar al gasto este año 2015 pero esto se ha dicho desde hace un tiempo y aun no se ha realizado la operación.

Una vez al mes se concilia la cartera entre el software administrativo y contable de Sion y se revisan los saldos diferentes entre ellos que según dice la responsable son en su mayoría.

También se aplica el denominado cobro jurídico, pero ella no tiene claro cómo es su manejo.

Para realizar los cobros a clientes solo en Medellín (sede principal) se tiene una persona encargada, mientras que en las demás sucursales del país cobran los y las mercaderistas, según la empresa porque son pocos los clientes y no hay presupuesto para contratar un cobrador en cada una de las sucursales.

Si un cliente potencial quiere que se le realice un crédito se tienen en cuenta las siguientes políticas:

- Firma del gerente financiero.
- Referencia bancaria por escrito.
- Dos referencias comerciales por escrito.
- Cámara de Comercio.
- Registro único tributario (Rut).
- Análisis del estado actual de la cartera

#### **Debilidades.**

1. La dependencia no cuenta con un manual de funciones por escrito.
2. Existe una inconsistencia en información dada porque la titular de cartera dice “tenemos un cobrador para la ciudad de Medellín” mientras que tesorería dice “los conductores cobran”.
3. ¿Si hay un empleado encargado de los cobros porque cobran los conductores?
4. El software no facilita la labor que realiza el encargado por los diferentes problemas que presenta.
5. La revisión de la cartera se realiza cada mes lo cual es mucho tiempo para tener un control efectivo.
6. La encargada tiene muchas actividades a su cargo que no deberían hacer parte sus funciones.
7. No existe una política específica en el tratamiento de las provisiones.

### **Análisis del Cuestionario de Control Interno en el Área de Tesorería**

Posterior a la aplicación de las técnicas de auditoría mencionadas (observación, indagación, entrevista y cuestionario de control) se obtuvo la siguiente información:

La empresa en general cuenta con niveles jerárquicos establecidos claramente, lo que evita confusiones en cuanto a la autoridad más inmediata, o la responsabilidad de cada uno de los que integran la empresa.

No se cuenta con un manual de funciones, en donde se puedan encontrar definidas y las actividades específicas a realizar, la forma de hacerlo, ni políticas de control por escrito que indiquen cómo proceder, de esta forma se da cabida a un alto nivel de riesgo ya que se da libre posición a los funcionarios, con la posibilidad de caer en malos manejos intencionales, caer en errores de riesgo inherente a la actividad, fallar por desconocimiento, o sencillamente evadir funciones y responsabilidades, entre otros aspectos que afectaran la estabilidad de la empresa.

Cuando se hace referencia al impacto de la forma de proceder en la estabilidad de la organización, se debe tener claro que existen inconsistencias que no necesariamente tendrán un impacto fuerte en la situación de la empresa, pero un conjunto de los mismos si se verá reflejado en algún momento.

El área de tesorería es la que custodia el tesoro de la empresa, es allí donde se manejan los fondos con los que se cuenta, y del método utilizado depende mucho la optimización de estos recursos, la forma en que esto se haga se reflejara en la liquidez con la que se cuente.

Aparte de no existir un manual de funciones, el periodo de inducción no es coherente con el nivel de cuidado que se debe tener en el área, cuando se hace la selección de la persona considerada la más indicada para el cargo de tesorero, se le da una inducción corta, la cual consiste en una explicación de las actividades por ejecutar y se le hace un corto acompañamiento (una semana), y esas son las bases con las que procede.

El tipo de contrato es el convenido con la universidad, dando la oportunidad a un estudiante de Contaduría Pública aprender y obtener experiencia en su área, no se manejan vacaciones estipuladas en el contrato, pero cuentan con unos días a fin de año de descanso entre terminación y renovación de un nuevo contrato, en este intermedio de tiempo se debe seguir realizando las actividades, pero no se cuenta con una persona fija para que se ocupe de ello o un proceso a seguir para conseguirla.

Tesorería en Industrias Alimenticias Vitarrico, mezcla actividades como el manejo del efectivo y el manejo de los libros contables, registro de cobros, estrategias para recuperar la cartera, recaudos, preparación de saldos, pagos de nómina y pago de proveedores, descargando así un nivel de confianza que no es conveniente para la empresa.

No existen mecanismos para garantizar que se realicen los pagos oportunamente, ni cómo controlar las transacciones realizadas, tampoco están pre enumeradas y pre impresas las facturas y los recibos de caja, estos se encuentran en el sistema y se imprimen cada que lo requieren, de esta forma se permite la alteración sin ser percibida fácilmente.

Por otra parte están unidas las funciones de caja y tesorería, así como la custodia de títulos valores, salarios no reclamados, la preparación y aprobación de pagos y elaboración de los cheques en la persona del tesorero, pero no se realiza las conciliaciones bancarias en este departamento.

Lo mencionado anteriormente genera intriga en la forma en la que se está pretendiendo cuidar el capital de la empresa, no se debe dudar de la mala o buena fe de un funcionario, pero como empresa es necesario procurar que la eficacia y eficiencia en desarrollo de las actividades de cada área, aun así es complicado si no se tienen definidas y plasmadas de forma que puedan guiar a los trabajadores.



El departamento de control realiza seguimientos semanales, en esta efectúa revisiones a las actividades del departamento.

### **Análisis del Estado Actual de Tesorería**

#### **Realizar el cierre de caja en Merca Unac.**

Descripción: Revisar el documento de cierre (Diligenciado por la cajera) con el dinero real del día anterior, evaluando que estén valores y conceptos correctamente definidos.

Nota: el dinero se encuentra depositado en la caja fuerte, a la que tiene acceso la cajera y el tesorero.

Al verificar que el cierre de caja, elaborado por la cajera está correcto (comparando Sion Post-Sion Admin – auxiliar en Excel), se procede a realizarlo en el sistema (Sion post).

Nota: al realizar el cierre en el Sistema (SION) se debe revisar el comprobante que este genera y aprobarlo, y posterior a eso archivar.

Política: la variación de caja no puede ser mayor a 3.000 pesos, y en caso de ser positiva se lleva a la contabilidad como un ingreso.

#### **Ventas en efectivo.**

Descripción: Si el cliente demanda una cantidad mayor de producto, a la ofrecida al público en merca Unac y demás establecimientos en donde se comercializan los productos Vitarrico, se procede de la siguiente manera:

- El cliente se dirige a facturación para generar la compra.
- Cancela en caja (Función asignada a tesorería), en donde se le entrega un recibo de caja debidamente firmado y sellado.

- Procede a reclamar su mercancía en el área de producto terminado.

Nota: al realizar el recibo de caja, se debe descargar previamente la factura en el sistema, y archivar una copia correspondiente.

### **Pago a proveedores.**

Los pagos a proveedores se realizan cada 15 días, y el proceso se da así:

- Seleccionar las facturas vencidas a la fecha de corte establecida.
- Separar estas facturas según el proveedor.
- Generar del sistema el auxiliar de cartera vencida.
- Comparar el auxiliar con las facturas físicas seleccionadas, (debe conciliar)
- Por ultimo pasar a la gerencia la relación de la cartera por pagar con sus respectivos soportes físicos.

Nota: La gerencia es quien realiza el pago, realizado esto, entrega esta documentación al asistente contable para que proceda con el registro en el sistema.

### **Conciliación de proveedores.**

Descripción: La cuenta por pagar y los soportes físicos existentes deben referirse al mismo hecho generados, para esto, se realizan conciliaciones ocasionales, con el propósito de mantener información real con respecto a esta cuenta.

### **Atención al cliente.**

Descripción: Resolver inquietudes de clientes y proveedores cada que ellos lo requieran.

Asuntos más comunes: reclamos, verificación de pagos, conciliación de cuentas, entre otros.

Reposición de caja menor.

**Realizar la reposición de caja menor cada que esta lo requiera.**

Actualmente se cuenta con una caja menor en la empresa, utilizada para la compra de inprevistos, el monto máximo de estas obligaciones es de 500.000 pesos (establecido por la gerencia).

Cuando la persona encargada requiere dicho reembolso, debe entregar el comprobante de relación de pagos, con sus respectivos soportes; se realiza un formato de entrega de dinero y al entregar el dinero, debe quedar una firma de recibido en dicho documento.

Nota: como solo se ha creado un sistema de caja menor, se dificulta la claridad de los movimientos, y suplir la necesidad real de los mismos.

**Recibir dinero de ventas conductores.**

Al iniciar la jornada, los distribuidores llevan una relación de la mercancía a entregar con los datos necesarios para hacerlo de forma correcta, junto con esta relación llevan una donde se muestra el estado de algunas facturas de ventas anteriores, donde se identifica el número de la factura, el proveedor y el monto pendiente por cobrar.

Al realizar el recorrido diario, los conductores hacen efectivos los cobros mencionados.

Cada conductor debe entregar informe de lo realizado diariamente, esto lo hace al final de la jornada laboral, y con respecto a las cuentas por cobrar, este informe lo debe rendir en el área de tesorería.

Descripción: debe entregarse la relación de las cuentas por cobrar, especificando las que fueron efectivas, junto con el dinero por razón de las mismas.

Nota: en caso de existir algún tipo de descuadre, este lo asume directamente el conductor.

En la parte contable el tratamiento es igual, ya que las facturas distribuidas, se le cargan el en sistema directamente al conductor responsable, de esta forma se lleva un control sobre las mismas.

**Debilidades.**

1. Ausencia de un periodo determinado de capacitación para la persona que toma el cargo.
2. Inexistencia de manual de funciones.
3. Al momento de realizar los pagos a proveedores, no se envían soportes de pago, dificultado la conciliación de cuentas con terceros.
4. No existe un monto de dinero establecido para abrir tesorería diariamente.
5. Los arqueos de caja son de suma importancia para el área de tesorería, ya que evidencia si los recursos fueron manejados de forma correcta, por lo que debe realizarse diariamente, en la empresa no se realizan arqueos de caja diarios.
6. En el sistema (Sion) solo existe una cuenta de caja, lo que dificulta la claridad en las operaciones, ya que no es tesorería el único departamento que la maneja.
7. La ausencia de un flujo de efectivo presupuestado, limita el manejo adecuado de los recursos, ya que este evidencia las obligaciones a cubrir con el paso del tiempo.
8. Existe un solo fondo de caja menor, y de ahí sale el dinero para todos los imprevistos, convirtiéndose en un factor limitante cuando la obligación excede el monto máximo establecido \$500.000.
9. Los conductores son quienes cobrar las facturas de ventas.
10. No hay fechas determinadas para la conciliación de proveedores.

### **Análisis del Cuestionario de Control Interno en el Área de Compras**

Al momento de clasificar las áreas de trabajo, se dirigió rápidamente al jefe de compras el encargado de efectuar tales operaciones y encargado de hacer la selección correspondiente de los proveedores, proporcionó información clave para la obtención del desarrollo de la investigación.

En primera instancia se pudo conocer a través de una encuesta realizada al titular de esta dependencia, quien confirmó que no existe un control presupuestario de la adquisición de las materias primas para la elaboración del producto a ofrecer a sus clientes, por esta razón es necesario que la empresa tome las medidas pertinentes para corregir esta falencia.

Al momento de realizar una factura la empresa Industrias Alimenticias Vitarrico hace una proyección de qué producto necesita y cuánto tiempo tiene disponible para la adquisición del mismo, en el momento que llega el producto, la factura llega a la empresa en el área de materia prima, revisan y miran si el precio y la calidad va de acuerdo a lo establecido previamente con el proveedor.

En el momento de revisar todo el material se emiten 2 facturas la cual una al obtiene el jefe de compras, la ingresa en la carpeta de contabilidad y se la transfiere a tesorería, en el momento de esta obtenerla, la traslada al jefe financiero el cual coloca un soporte en donde se hace la transferencia, luego el gerente lo firma y la pasan a contabilidad, la cual hace los asientos respectivos de la adquisición del producto.

Ahora bien, utilizando la técnica de observación se estableció que el área de compras no tiene manuales de funciones establecidos, esta se rigen por la Iso 9000 de control de calidad, lo cual indica que la empresa contiene muchas falencias en diferentes sectores, ya siendo este instrumento el que facilita la ubicación y orientación de todo el personal del área, además de que permite establecer claras delimitaciones en las funciones y responsabilidades de cada uno.

Esto no significa que el empleado no tenga una inducción en el momento de recibir el cargo y que tampoco no tenga conocimiento sobre las funciones a desempeñar, pero al momento de ingresar un personal nuevo de la empresa y hacerse cargo de un puesto, no tiene documentos suficientes para soportar las actividades que debe desarrollar teniendo en cuenta una autoevaluación de sus condiciones.

### **Análisis del Estado Actual de Compras**

La situación fue determinada por medio de una entrevista donde el jefe de compras detallaba cada uno de los pasos que se realizan en el departamento perteneciente a su cargo, este puntualizó los detalles como la elección de los nuevos proveedores, la compra del producto por medio del precio o calidad entre otras cosas que se comentaran específicamente a continuación.

El primer paso que se realiza en el departamento es que reciben y analizan unos requerimientos que producción les da, estos requerimientos son recibidos primeramente a producción por parte de ventas donde este lo recibe primeramente por la necesidad de su cliente (pedidos). El departamento de producción clasifica y distribuye lo que se necesita para la formación del producto como tal, y le manda un formulario al departamento de compras especificando las materias primas que se necesitan, esto se trabaja cada 15 días y son clasificados por periodos, es decir los primeros 15 días se clasifica como el primer periodo y los otros 15 días siguientes del mes se clasifica como el segundo.

El departamento de compras analiza a que proveedor es conveniente comprar, ya que tienen una lista suministrada de cuáles son los proveedores más convenientes en la obtención de esa materia prima, así que sencillamente va a la base de datos obtiene la información y se comunica con el proveedor, cuando ya ha sido continuamente utilizado.

En el caso cuando se va a comprar a un proveedor nuevo lo primero que se analiza son las cuentas y también se le pide al proveedor una ficha técnica para saber los componentes del producto y una pequeña muestra del producto donde se lo transfiere a la ingeniera de calidad y esta evalúa y llena un formato o formulario donde determina como le fue al proveedor con el producto, y se le informa al proveedor si se va a adquirir con él o no, no obstante, antes de este paso es indispensable evaluar el precio ya que es base fundamental en este proceso.

Cuando la ingeniera determina que ese producto puede ser asequible, se piden los documentos requeridos para el proceso de la compra como por ejemplo la cámara de comercio, el Rut, una certificación bancaria, ya que las compras usualmente se cancelan a 30 días otros a 45 y en algunos casos a 60.

Cuando el producto es nuevo y no se encuentra en la base de datos se codifica y se realiza una orden de compra donde se especifica el día de la entrega, el precio negociado y la cantidad, esta orden es enviada al proveedor y ya este empieza a trabajar para la entrega requerida.

Cuando llega el producto materia prima recibe el producto con la orden de compra y la puede detallar también en el sistema ya que el departamento cada vez que se realiza una orden que da gravada y este puede observarla también por este medio, cuando el proveedor entrega el producto con este también ingresa el certificado de calidad donde diga que el producto cumple con las condiciones, el lote, la fecha entre otras cosas y la factura que tienen que ser 2 copias.

Se hace la transferencia al producto y se sistematiza en el inventario, el proveedor le entrega el jefe de compras las 2 copias del producto, 1 original donde es pasada inmediatamente a tesorería y este la transfiere a finanzas y la otra se pasa a la carpeta de contabilidad, para respectivos procesos de Iva, Rete iva, Rete Fuente y demás.

Uno de los mayores riesgos que podría pasar en el departamento es que no llegue el producto a la hora determinada con el proveedor, ya que se contrata a la mano de obra para el desembarque

de la mercancía y este al no llegar puede adquirir a la empresa un gasto mayor que le que se podría dar, en este podríamos determinarlo tiempo ocioso o improductivo.

En la empresa de Industrias Alimenticias Vitarrico se puede determinar algunos posibles riesgos que pueden ser visibles al momento de hacer un análisis en el departamento estudiado (compras), en este el jefe de compras lo hizo ver claramente y desmenuzo por medio de una entrevista los pasos que se daban en el departamento y se concluyó las siguientes debilidades.

### **Debilidades.**

1. No existe manual de procedimiento ni de funciones que le provean a un empleado nuevo en el cargo ejecutar cabalmente los procesos que se deben tener en cuenta para el buen funcionamiento de la empresa.
2. Todos los requerimientos y los pasos a seguir son llevados por medio del documento de calidad Iso 9000.
3. Uno de los posibles riesgos que se pueden visualizar y dicho por el jefe del departamento es que no hay cuidado y orden con las facturas que se proveen al departamento de contabilidad o finanzas.
4. El jefe de compras realiza muchas de las responsabilidades que deben ser ejecutadas por un auxiliar o secretaria de su departamento.
5. Uno de los riesgos más resaltantes que se ve en el departamento es el punto que los demás departamentos tienen su propia base de compra, no se transfieren directamente al departamento asignado
6. Un riesgo es el incumplimiento de los proveedores en una hora determinada.



7. Otro riesgo que menciona el jefe de compras es de la recepción de la mercancía comprada el deterioro o la pérdida que se ve al cargue de la misma, no es de una cantidad abundante pero se puede mejorar en la pérdida de dicho material.

### **Capítulo Seis – Controles Propuestos**

Al terminar de recolectar y analizar la información obtenida en cada una de las dependencias y utilizando las herramientas necesarias y al poder definir cada debilidad o deficiencia en las áreas de tesorería cartera y compras de la empresa, se procedió a realizar unos los controles que están materializados en unos mapas conceptuales, son tres, uno por cada dependencia, en cada uno se puede identificar la manera correcta de actuar para que de esta forma la información generada sea más confiable.

Este trabajo se realizó por separado es decir cada integrante del grupo tomo un área específica y basado en los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.

De igual forma se investigó en otras bibliografías que hablan del control interno en áreas financieras y afines con el fin de poder brindar a la empresa un material apropiado y que pueda cumplir con sus necesidades más básicas en el tema, y por supuesto con la colaboración del asesor temático y el señor Rene Díaz quien estuvo disponible para atender cada requerimiento en el momento que se le solicitara.

Comenzando por visitas periódicas para conocer cada departamento, luego un poco más de contacto con unas entrevistas realizadas a cada jefe de área, los cuestionarios diseñados para verificar toda la información que ellos habían mencionado o que se había evidenciado en las visitas fue una herramienta que brindo amplia información sobre los procesos, dejando claros los acontecimientos, facilitando la detección de riesgos.

Posterior a eso se siguieron realizando entrevistas y acompañamiento continuo con el fin de seguir descifrando hallazgos que afectaran de cualquier forma los procesos.

Con documentación encontrada en diferentes fuentes confiables y otras legales, se examinó cada forma de realizar las actividades, soportando así los riesgos encontrados y analizando cual

sería la mejor forma de proceder, todo enfocado al logro de los objetivos de la empresa y de la mano con esto, al cumplimiento de los requerimientos legales.

Por último se validó la información y los respectivas recomendaciones en forma gráfica en los mapas para que sea más ligera su interpretación y pueda servir de derrotero en cada área y sea una forma que pueda generar eficiencia en cada una de las áreas y facilite la toma de decisiones en la empresa, se trató de hacer de la forma ms sencilla sin que quiera decir que no sea lo suficientemente acertada para una correcta función de las dependencias.

Todo quedó plasmado de la forma en que se requería en la industria, informado por el director de control, quien estuvo al tanto de todo el proceso.

### Capitulo Siete- Desarrollo Del Proyecto

#### Matriz de Riesgos de Tesorería

Tabla 5. 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        | <b>12</b> | 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 6. 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        | <b>9</b> | 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 7. 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    | <b>16</b> |

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 8. 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    | <b>16</b> |

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 9. 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 10. Nivel de riesgo del departamento de tesorería

| Nivel de Riesgo en Tesorería |                     |            |               |            |
|------------------------------|---------------------|------------|---------------|------------|
|                              | Insignificante<br>1 | Menor<br>2 | Moderada<br>3 | Mayor<br>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 11. 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 12. 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 13. 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 14. 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 15. 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 16. Nivel de riesgo de Cartera

| Nivel de Riesgo en Cartera |                     |            |               |            |
|----------------------------|---------------------|------------|---------------|------------|
|                            | Insignificante<br>1 | Menor<br>2 | Moderada<br>3 | Mayor<br>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 17. 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 18. 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 19. 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 20. 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 21. 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 22. Nivel de riesgo de Compras

| Nivel de Riesgo en Compras |                     |            |               |            |
|----------------------------|---------------------|------------|---------------|------------|
|                            | Insignificante<br>1 | Menor<br>2 | Moderada<br>3 | Mayor<br>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.

## Capítulo Ocho- Conclusiones y Recomendaciones

### 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 gestion en aprovisionamiento*. Chile: Centro de innovacion 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.

**Anexos**

**Anexo 1. Cuestionario de Cartera**

| Cuestionario de control interno de Cartera              |  |  |  |  |    |    |               |
|---|--|--|--|--|----|----|---------------|
|   |  |  |  |  | Si | No | Observaciones |
| Industrias Alimenticias Vitarrico                       |  |  |  |  |    |    |               |
| En el área de cartera                                   |  |  |  |  |    |    |               |
| Ventas  |  |  |  |  |    |    |               |
| 1) ¿Existe un manual de funciones y procedimiento?      |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Está escrito?  |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Es claro y preciso?                                    |  |  |  |  |    |    |               |
| 2) Hay políticas referentes a:                          |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Condiciones generales de ventas?                       |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Otorgamientos de créditos?                             |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Determinación de precios?                              |  |  |  |  |    |    |               |
| 3) Se encuentran claramente separadas las funciones de: |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Ventas?  |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Créditos?  |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Custodia de documentos?                                |  |  |  |  |    |    |               |
| 4) Hay políticas referentes a:                          |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Condiciones de ventas?                                 |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Otorgamientos de créditos?                             |  |  |  |  |    |    |               |
| ¿Determinación de precios?                              |  |  |  |  |    |    |               |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Cuentas por cobrar   |  |  |  |  |  |  |  |
| 1) ¿Existen normas y procedimientos?   |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Son adecuados y claros?   |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Están expresados por escrito?   |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) Con respecto a la concesión de créditos a clientes:                           |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se estudian los antecedentes de cliente?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Qué aprobación se les requiere?   |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se encuentra definido el monto que como crédito de puede dar al cliente?        |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Quién lo define?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Cuánto tiempo dura el crédito?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Condiciones generales de cobranza?  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3) Son los saldos deudores:  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Vigilados y controlados?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se reclaman pasado un tiempo prudencial?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Quién lo hace?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Hay procedimientos a seguir si el cliente no cumple?                            |  |  |  |  |  |  |  |
| Cuentas por pagar  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1) ¿Existen normas y procedimientos para el sistema de cuentas por pagar?        |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Son claros y precisos?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Son adecuados?  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2) ¿Contemplan tales normas y procedimientos la asignación de responsabilidades? |  |  |  |  |  |  |  |
| 3) Son las facturas para el pago: ¿Aprobadas?                                    |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Por quién?  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Con qué frecuencia?   |  |  |  |  |  |  |  |
| 4) ¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores?              |  |  |  |  |  |  |  |
| 5) Si se efectúa adelanto a los proveedores:                                     |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se usa un comprobante adecuado?   |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ¿Cuál es?  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Son aprobados por un funcionario?                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Quién es?   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Se contabilizan en una cuenta especial?                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Cuál es?  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6) ¿Se llevan saldos individuales por proveedor?               |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Son estos conciliados con el mismo?                           |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Con qué frecuencia?   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ¿Quién lo hace?  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| En caso de inconsistencias ¿Cuál es el procedimiento a seguir? |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Anexo 2. Cuestionario de Tesorería**

| Entrevista de control<br>Tesorería |   |    |            |
|------------------------------------|---|----|------------|
| Pregunta                           | Si  | No | Comentario |
| Políticas generales                |   |    |            |
| 1                                  | ¿Las funciones están específicamente segregadas, de tal forma que se puedan identificar fácilmente? |    |            |
| 2                                  | ¿Las líneas de autoridad están claramente definidas?  |    |            |
| 3                                  | ¿Están claramente definidas las funciones a realizar?   |    |            |
| 4                                  | ¿Existe un manual de procedimientos   |    |            |
| 5                                  | ¿Existen normas para aplicar a la hora de ejecutar las actividades?                                 |    |            |
| 6                                  | (si la respuesta anterior fue afirmativa_) ¿Estas se encuentran por escrito?                        |    |            |
| 7                                  | Responsabilidades   |    |            |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 8  | ¿El personal que realiza las actividades de cobros, pagos y manejo de efectivo se capacita previamente?                                    |  |  |  |
| 9  | ¿Bajo qué contrato se encuentra laborando (tesorero)?  |  |  |  |
| 10 | ¿Cómo se manejan las vacaciones? ¿Quién realiza sus funciones cuando se encuentra ausente?   |  |  |  |
| 11 | ¿Las funciones del responsable del manejo de efectivo están separadas a las de preparación y manejo de libros?                             |  |  |  |
| 12 | ¿Se notifica al banco inmediatamente se cambia el firmante autorizado?   |  |  |  |
| 13 | ¿La apertura de cuentas bancarias está debidamente autorizada?   |  |  |  |
| 14 | ¿Existen cuentas inactivas aun?  |  |  |  |
| 15 | ¿Existen mecanismos que garanticen procedimientos existentes para los pagos, control de transacciones y registro de operaciones contables? |  |  |  |
| 16 | ¿Cuáles son? Como se manejan?  |  |  |  |
| 17 | ¿Se lleva un registro auxiliar de cuentas bancarias?   |  |  |  |
| 18 | ¿El registro auxiliar de cuentas bancarias está autorizado por la gerencia?  |  |  |  |
| 19 | ¿Las facturas y recibos están pre numeradas y pre impresos?  |  |  |  |
| 20 | ¿Se reportan los pagos a los proveedores y terceros? De qué forma?   |  |  |  |
| 21 | ¿Existen reportes de registros y control de ingresos y egresos?  |  |  |  |
| 22 | ¿Las funciones del cajero se limitan a las específicas de caja? Que otras realiza?   |  |  |  |
| 23 | ¿Recae sobre otro funcionario la responsabilidad de títulos negociables, documentos a cobrar? ¿Quién es?                                   |  |  |  |
| 24 | ¿Las responsabilidades de cobros y depósitos están centralizadas?  |  |  |  |
| 25 | ¿Los encargados de costos, despachos, facturación, cobranza y recepción se encuentran cerca a su lugar de trabajo?                         |  |  |  |
| 26 | ¿El personal mencionado en la pregunta anterior se encuentra disponible para resolver irregularidades que los involucren?                  |  |  |  |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
| 27 | De las siguientes funciones cuales realiza usted: registro de cobros, ayudar a saldar cartera, recaudos, preparación y envío de saldos, pagos de nómina, conciliaciones. Otras... cuáles? |  |  |  |
| 28 | ¿Autoriza usted los créditos?   |  |  |  |
| 29 | ¿Gestiona las cobranzas?  |  |  |  |
| 30 | ¿Otra persona realiza la conciliación bancaria? Quién?  |  |  |  |
| 31 | ¿Qué día del mes se realiza la conciliación bancaria?   |  |  |  |
| 32 | ¿Se pasa un informe del estado actual de bancos? A quién? Cada cuánto?  |  |  |  |
| 33 | ¿Prepara y aprueba órdenes de pago?   |  |  |  |
| 34 | ¿Tiene bajo su custodia títulos valores o documentos de este tipo?<br><br>Cuáles?   |  |  |  |
| 35 | ¿Elabora usted los cheques?   |  |  |  |
| 36 | ¿Tiene bajo su custodia salarios no reclamados?   |  |  |  |
| 37 | ¿Liquida usted la nómina?   |  |  |  |
| 38 | Control   |  |  |  |
| 39 | ¿Se efectúan revisiones periódicas de sus funciones?  |  |  |  |
| 40 | ¿Cada cuánto tiempo se realizan las revisiones?   |  |  |  |
| 41 | ¿Quién las hace?  |  |  |  |
| 42 | ¿Se da constancia por escrito?  |  |  |  |
| 43 | ¿Realiza observaciones?   |  |  |  |
| 44 | ¿Hace seguimiento a los procesos para ver si se aplica lo sugerido?   |  |  |  |



**Anexo 3. Cuestionario de Compras**

| Cuestionario departamento de compras Industrias Alimenticias Vitarrico |  |            |    |         |              |               |
|--|--|------------|----|---------|--------------|---------------|
| #  | Preguntas  | Respuestas |    |         | Responsables | Observaciones |
|  |  | Si         | No | N/<br>a |              |               |
| 1  | ¿Existe un manual de procedimientos donde se muestre de forma adecuada la función de todos los participantes en el área de las compras |            |    |         |              |               |
|  | Si su respuesta es sí responda de 2 y 3  |            |    |         |              |               |
| 2  | ¿Se encuentran delimitados y establecidos por escrito, las responsabilidades?  |            |    |         |              |               |
| 3  | ¿Depende la función de compras de un nivel jerárquico adecuado?  |            |    |         |              |               |
| 4  | Están l<br>As funciones de compra, debidamente separadas de las funciones de:  |            |    |         |              |               |
| *  | ¿Recepción?  |            |    |         |              |               |
| *  | ¿Expedición?   |            |    |         |              |               |
| *  | ¿Caja - desembolsos?   |            |    |         |              |               |
| *  | ¿Contabilidad y control de existencias?  |            |    |         |              |               |
| *  | ¿Contabilidad y cuentas a pagar?   |            |    |         |              |               |
| *  | ¿Almacenes?  |            |    |         |              |               |
| 5  | ¿Existe control presupuestario de las compras?   |            |    |         |              |               |
| 6  | ¿Dónde y por quién se efectúan las operaciones de compra?  |            |    |         |              |               |

|    |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|
| 7  | ¿Existe un catálogo de proveedores de la empresa?  |  |  |  |  |  |
| 8  | ¿Se verifica las existencias en cuanto a número o calidad?   |  |  |  |  |  |
| 9  | ¿Quién es el encargado de seleccionar a los proveedores?   |  |  |  |  |  |
| 10 | ¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?          |  |  |  |  |  |
| 11 | ¿Se mantiene información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compra? |  |  |  |  |  |
| 12 | ¿Se preparan ordenes de compras para todas las adquisiciones   |  |  |  |  |  |
| 13 | ¿Se indican en las órdenes de compra la descripción, la cantidad, el precio, plazos de entrega y condiciones de pago?  |  |  |  |  |  |
| 14 | ¿Reciben copia contabilidad? Producción, recepción   |  |  |  |  |  |
| *  | ¿Producción?   |  |  |  |  |  |
| *  | ¿Recepción?  |  |  |  |  |  |
| 15 | ¿Son controladas numéricamente las órdenes de compra?  |  |  |  |  |  |