DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA LOS PROCESOS DEL DISPONIBLE, INVENTARIOS Y CARTERA, PARA LAS CINCO EMPRESAS COMERCIALES MÁS REPRESENTATIVAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCION MAYORISTA DE GRANOS EN EL NORTE DEL VALLE

LEYDI VANESSA QUINTERO CARDONA
Código 1050824
ELIZABET PARRA LONDOÑO
Código 1050665

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE CARTAGO
CONTADURIA PÚBLICA
XI SEMESTRE
CARTAGO
2015

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA LOS PROCESOS DEL DISPONIBLE, INVENTARIOS Y CARTERA, PARA CINCO EMPRESAS COMERCIALES MÁS REPRESENTATIVAS DEDICADAS A LA DISTRIBUCION MAYORISTA DE GRANOS EN EL NORTE DEL VALLE

LEYDI VANESSA QUINTERO CARDONA
ELIZABET PARRA LONDOÑO

Modalidad: Monografía.
Proyecto para optar al título de Contador Público

Docente
JAIME ESPINOSA PEÑA
Magister en Ciencias Financieras y de Sistemas
Asesor Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE CARTAGO
CONTADURIA PÚBLICA
XI SEMESTRE
CARTAGO
2015

Nota de aceptación

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Presidente del Jurado

_____

Jurado

_____

Jurado

Cartago Valle, 22 octubre de 2015

DEDICATORIA

A Dios por darnos la oportunidad de vivir y por estar con nosotras en cada paso que damos, a nuestros padres por darnos la vida, creer en nosotras y apoyarnos siempre, a nuestras hijas Dulce María y Laura Sofía que son nuestro gran amor y razón de ser cada día, a nuestros esposos por su comprensión y perseverancia para que nosotras culmináramos este proyecto, a nuestra familia en general porque indirectamente nos apoyaron y motivaron para continuar y no desfallecer.

LEYDI VANESSA QUINTERO C.

ELIZABET PARRA LONDOÑO.

AGRADECIMIENTOS

A nuestro asesor de trabajo de grado Jaime Espinosa Peña Magister en Ciencias Financieras y de Sistemas por sus enseñanzas, dedicación y gran empeño, a nuestros docentes quienes con sus conocimientos nos guiaron durante todo el proceso, a nuestra Universidad del Valle quien fue la institución que nos aceptó y nos brindó la oportunidad de crecer y adquirir todo el conocimiento que hoy plantamos en este trabajo.

RESUMEN

El establecimiento de los procedimientos de control interno para el disponible, cartera e inventarios en las empresas empacadoras y comercializadoras de granos, tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO, con el fin de mejorar necesidades de control del negocio para su eficacia y eficiencia operativa es el punto de partida del presente trabajo. El desarrollo involucra el documentar cada uno de los procesos de los rubros del disponible, cuentas por cobrar e inventarios en empresas distribuidoras de granos, seguido de la construcción de la matriz de riesgo para cada uno de los procesos del disponible, cuentas por cobrar e inventarios para minimizar los riesgos inherentes.

La monografía se complementa con el establecimiento de los procedimientos desde la óptica del control interno para las actividades de recaudo de efectivo, cartera y manejo de inventarios, finalizando con la definición de las principales políticas para la adecuada administración del efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario en empresas empacadoras y comercializadoras de granos.

Palabras claves: procesos, procedimientos, control Interno, políticas, empacadoras.

ABSTRACT

The establishment of internal control procedures for the available portfolio and inventories in the packing companies and grain traders, based on the parameters defined by the COSO Report, in order to improve control of the business needs for efficiency and effectiveness operation is the starting point of this work. Development involves documenting each of the processes of the areas of cash, accounts receivable and inventories in grain distribution companies, followed by the construction of the risk matrix for each of the processes available, accounts receivable and inventories to minimize the risks.

The monograph is complemented by the establishment of procedures from the perspective of internal control for the activities of collection of cash and inventory management portfolio, ending with the definition of major policies for the proper administration of cash, accounts receivable and the inventory packing companies and grain traders.

Keywords: processes, procedures, internal control policies, balers.

CONTENIDO

pág.

INTRODUCCIÓN 17

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 20

1.1 ANTECEDENTES 20

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 24

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 27

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA 29

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA 30

2. OBJETIVOS 31

2.1 OBJETIVO GENERAL 31

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 31

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 33

4. MARCO REFERENCIAL 35

4.1 MARCO TEÓRICO 35

4.1.1 El Control Interno en la Empresa 35

4.1.1.1 El Control Interno mirado desde lo administrativo 36
4.1.1.2 El Control Interno mirado desde lo Financiero 37
4.1.1.3 Lo que puede hacer el Control Interno en una Empresa 38
4.1.2 La Auditoría y el Control Interno 41
4.1.3 Elementos del Sistema de Control Interno 43
4.1.3.1 Ambiente de Control. 43
4.1.3.2 Gestión de Riesgos. 44
4.1.3.3 Actividades de Control. 44
4.1.3.4 Información y Comunicación. 44
4.1.3.5 Monitoreo. 45
4.1.3.6 Evaluaciones independientes. 45
4.1.4 Áreas Especiales dentro del Sistema de Control Interno 46
4.1.4.1 Control Interno en la gestión contable 47
4.1.4.2 Políticas y procedimientos contables 48
4.1.4.3 Controles sobre los Sistemas de Información Contable 49
4.2 MARCO CONCEPTUAL 50

4.2.1 Aspectos Generales sobre el Control Interno. 50
4.2.1.1 Definición de Control Interno. 50
4.2.1.2 Clasificación del Control Interno 53
4.2.1.3 Control Interno Administrativo.. 53
4.2.1.4 Control Interno Contable.. 54
4.2.1.5 El Riesgo efectivo de manejar grandes cantidades de efectivo en las empresas 54
4.2.2 El Sistema de Control Interno. 57
4.3 MARCO CONTEXTUAL 59

4.4 MARCO LEGAL....63

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS....68

5.1 Tipo de Estudio....69

5.2 Método de investigación....69

5.3 Técnicas de Selección de la Información....69

5.4 Definición de la Población y la Muestra....71

6. UNIDADES TEMÁTICAS....72

6.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS RELACIONADO CON LA EXISTENCIA DEL CONTROL INTERNO PARA EL RECAUDO DEL EFECTIVO, CARTERA E INVENTARIO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO TIPO ENCUESTA....72

6.1.1 Resultado diagnóstico Control interno para el disponible: caja y bancos....73

6.1.2 Resultado diagnóstico de componentes de control interno para deudores cliente, cuentas por cobrar....76

6.1.3 Resultado diagnóstico de componentes de control interno para el Inventario....79

6.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO PARA CADA PROCESO OBJETO DE ESTUDIO....86

6.2.1 Matriz de riego para los procesos del disponible....89

6.2.2 Matriz analisis de riesgos del procedimiento del área de cartera....96

6.2.3 Matriz de riego para los procesos del inventario 103

6.3 PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS : DISPONIBLE, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS.....126

6.3.1 El efectivo y su equivalente a efectivo.....126

6.3.2 Procedimientos y Control Interno del área de cartera 141

6.3.3 Establecimiento de los procedimientos desde el control interno para las actividades de inventarios.....144

6.4 DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO, LAS CUENTAS POR COBRAR Y EL INVENTARIO EN EMPRESAS EMPACADORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GRANOS. 165

6.4.1 Caja y Bancos 165

6.4.2 Cuentas por cobrar a clientes 174

6.4.3 Inventarios.....191

CONCLUSIONES 201

RECOMENDACIONES.....206

ANEXOS.....207

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA.....227

WEBGRAFÍA 229

LISTA DE TABLAS

pág.

TABLA 1. El control interno y el proceso administrativo……..53.

TABLA 2.Matriz resumen calificación de evidencias de Control Interno……. 73

TABLA 3. Resumen promedio de los resultados calificatorios de la existencia del Control Interno en el componente de caja…… 75

TABLA 4. .Resumen promedio de los resultados calificatorios de la existencia del Control Interno en el componente de Bancos…… 76

TABLA 5. Calificación de los subcomponentes deudores clientes (Cuentas por Cobrar)…… 77

TABLA 6. Calificación de los subcomponentes sin procedimientos del Control Interno para el área de cartera …… 88

TABLA 7. Calificación de los principales subcomponentes del área de inventario …… 79

TABLA 8. Cumplimiento promedio del control interno para las procesos del inventario…… 79

TABLA 9. Matriz de riesgo para los procesos del disponible…… 95

TABLA 10. Matriz de riesgo para los procesos del cartera…… 96

TABLA 11. Matriz de riesgo para los procesos del inventario……...103

TABLA 12. Evaluación de los componentes del control interno COSO……...125

TABLA 13. Procedimientos para el pago de facturas y/o cuentas de cobro…...162

TABLA 14. Procedimientos para la causación de facturas……....164

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Esquema responsabilidades del sistema de control interno en una Empresa…….35

Figura 2. Relación entre objetivos y elementos del sistema de control Interno….46

Figura 3. La observancia en el control interno…….50

Figura 4. Interrelación del sistema de control interno con las actividades de la empresa ……..59

Figura 5. Resumen resultado evaluación del control interno para caja...……...74

Figura 6. Resumen resultado evaluación del control interno para bancos…….75

Figura 7. Calificación promedio de control interno para el área de cartera…….79

Figura 8. Cumplimiento del control interno para el área de inventarios…..…….80

Figura 9. Resultados del control interno para la estructura organizacional..……81

Figura 10. Situación de los procesos para las áreas del disponible, cartera e inventarios……..81

Figura 11. Existencia de procesos documentados en las empresas objeto de estudio…….82

Figura 12. Empresas que parcialmente tienen definido el organigrama……. 83

Figura 13. Empresas que parcialmente no tienen manuales definidos para las áreas objeto de estudio…….…. 84

Figura 14. Empresas que parcialmente tienen procesos y procedimientos documentados ……...…85

LISTA DE ANEXOS

pág.

ANEXO 1. Encuesta diagnóstico general del control interno.....207

ANEXO 2. Encuesta diagnóstico del control interno para el área del disponible.209

ANEXO 3. Encuesta diagnóstico del control interno para el área del cartera.....215

ANEXO 4. Encuesta diagnóstico del control interno para el área de inventarios.223

INTRODUCCIÓN

Cuidar del negocio es una máxima que todo empresario debe tener siempre presente. El control interno en las áreas de efectivo, cartera e inventarios en las empresas de tipo comercial ha de comprender entre otros aspectos: la obtención oportuna y confiable de la información financiera, que a su vez analiza, previene, anticipa, proporciona los procedimientos y las medidas para monitorear las principales actividades operativas, avalando de cierta forma la posible detección de errores y reduciendo la oportunidad de que ocurran fraudes por parte de los empleados responsables del manejo de estos tres procesos mencionados.

Es muy poco lo que se conocen de las pequeñas y medianas empresas empacadoras y comercializadoras de granos, inclusive no aparece dentro de las estadísticas oficiales y por lo general en la metodología de la medición del PIB se engloban dentro del sector alimentos. El empaquetamiento de productos en Colombia es una actividad que tiene su importancia y más cuando las grandes superficies de la línea de granos y misceláneos vienen incursionando con las denominadas líneas blancas o productos empaquetados bajo nombre no comerciales propiamente dicho pero si se diferencian internamente por cada una de las grandes superficies y lo han retomado los pequeños y medianos supermercados de la ciudad.

Alrededor de esta actividad del empaquetamiento de las llamadas marcas blancas se han desarrollado unidades de negocios que responden a esa necesidad de pequeños negocios de venta detallista de productos de la canasta familiar y que por su volumen y operaciones que realizan precisan para los profesionales de la contaduría entrar a establecer una serie de procesos y procedimientos propios de control interno que procure la medición e identificación de tres componentes claves en este tipo de empresa a saber, el disponible, la cartera y los inventarios.

El presente trabajo hace una aproximación para pequeñas y medianas empresas que siendo de un sólo propietario han tomado esta actividad como una unidad de negocios de importancia.

El trabajo parte de establecer un objetivo general consistente en establecer los procedimientos de control interno para el disponible, cartera e inventarios en las empresas empacadoras y comercializadoras de granos, tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO, con el fin de mejorar necesidades de control del negocio para su eficacia y eficiencia operativa.

El cuerpo de la monografía se desarrolla fundamentalmente en cuatro grandes capítulos los cuales se mencionan a continuación. El primer capítulo o tema que se aborda corresponde a documentar cada uno de los procesos de los rubros del disponible, cuentas por cobrar e inventarios en empresas distribuidoras de granos.

Una vez documentados los procesos se muestra la construcción de la matriz de riesgo para cada proceso ya identificado, esto es, el disponible, las cuentas por cobrar y los inventarios, enfocados a minimizar y reducir los riesgos inherentes a estos procesos y como paso previo para el establecimiento de los controles internos correspondientes. El siguiente tema se refiere en detalle al establecimiento de los procedimientos desde el control interno para las actividades de recaudo de efectivo, cartera y manejo de inventarios, allí se hace una aproximación para que los procedimientos que se muestran en el desarrollo del tema sirva de referente al auditor o profesional como apoyo a su labor de seguimiento de los procesos mencionados.

Finalmente la monografía presenta a los interesados, la definición de las principales políticas para la adecuada administración del efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario en empresas empacadoras y comercializadoras de granos.

En un acervo de temas propios para cada proceso y que será referente de consulta obligada para auditores y profesionales de la contaduría para este tipo de líneas de negocios. Se cierra el documento dejando al lector una serie de conclusiones sobre los diversos apartes tratados en la monografía y referidas al control interno para empresas empacadoras y comercializadoras de granos.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, la cual fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX, cuando hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses[1].

A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

El fraude es un problema que preocupa a los hombres de negocios[2]. Cada día, más empresas son desfalcadas por sus empleados y funcionarios, donde se ha establecido, que los grandes desfalcos corresponden a los altos ejecutivos. Junto al surgimiento de los controles internos ha nacido el personal calificado que da

[1] GONZÁLEZ Aguilar y CABRALE Serrana. Evaluación del Sistema de Control Interno en La UBPC Yamaquelles, Edición electrónica gratuita. 2010.Texto completo en www.eumed.net/libros/2010d/796/

[2] El control interno en el área de efectivo en una empresa, [En línea]. [Consultado Febrero 12 de 2015] Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/control-interno-area-efectivo/control-interno-area-efectivo.shtml

cumplimiento y evaluación a los controles internos establecidos, este personal, depende del departamento de auditoría interna de la empresa.

Se puede afirmar que el Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Atendiendo a la necesidad, de buscar mayor eficiencia, proteger los bienes de la empresa y aumentar la rentabilidad de las mismas, es que surgen los controles internos[3].

La exploración en la base de datos de la biblioteca de la Universidad del Valle, sede Cartago, referente a trabajos de grado asociados al control interno aplicados a procesos del disponible, inventario y cartera en empresas comerciales de distribución mayorista de la línea de granos en el Norte del Valle, arroja los siguientes resultados.

La referencia inicial corresponde al proyecto de grado titulado **"IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS DE LA EMPRESA JOTA MARIO DISTRIBUCIONES",** realizada en el 2006, por los estudiantes de la Universidad del Valle sede Cartago, programa de Contaduría Pública; desarrollado por los estudiantes Nelson Ospina y Angélica Olarte, en el cual se plantea la realización de un plan de mejoramiento para fortalecimiento del control Interno Contable, como un aporte a la estrategia de consolidación de los Sistemas de Calidad y cuyo objetivo central se determinó como un fortalecimiento al Control Interno existente en la organización.

[3] El control interno en el área de efectivo en una empresa, [En línea]. [Consultado Febrero 12 de 2015] Disponible en: http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/control-interno-area-efectivo/control-interno-area-efectivo.shtml

En la misma base de datos de la Universidad se encuentra el trabajo de grado con temas afines a la investigación que se pretende adelantar, titulado "**SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE INVENTARIOS EN LA EMPRESA PLASTCAFE**", realizado en el año 2011, por las estudiantes de la Universidad del Valle, Programa de Contaduría Pública; Diana Milena Silva Franco y Leidy Johanna Marín Vélez, en el que se proponen las líneas básicas de un sistema de control interno para los procesos de inventarios, lo cual permitiría llevar un control de los mismos, logrando rapidez al momento de solicitar información sobre la mercancía existente, ordenar y recibir los bienes, coordinar la colocación de los pedidos, controlar la información que circula en la empresa garantizando la protección de los recursos dentro de esta; para así obtener como resultado altos niveles de calidad eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Un tercer trabajo corresponde a **" IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA AGROINSUMOS S.A.",** desarrollado en el año 2003, por Carmen Elisa Botero Londoño y Norbey Ramírez Marín, trabajo desarrollado como diseño de un sistema de control interno, en el cual se hace énfasis hacia los departamentos de contabilidad, almacenamiento, transporte y mercadeo, los cuales según el diagnóstico preliminar presentan deficiencias, lo que hace difícil mantener el orden y veracidad en la información contable requerida por la gerencia para la toma de decisiones, para ello se lleva a cabo identificación de procesos, matriz de riesgo, catálogo de controles y para concluir se elabora un plan de mejoramiento y recomendaciones.

En una exploración por la red, se tiene un trabajo elaborado por Helen Magdalena Gómez Medina, en Octubre del año 2007, titulado "**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO, APLICADO A LA EMPRESA COTEASA S.A., DEDICADA A LA CONFECCIÓN Y DISEÑO DE PRENDAS DE VESTIR",** y que en su momento se presentó a la Escuela Politécnica Del Ejército de Ecuador, en el programa de

ingeniería en finanzas y auditoría. El trabajo planteado se enfoca hacia la solución de problemas administrativos que se presentaban respecto a los procesos de producción, recurso humano, finanzas y comercialización, y cuya propuesta se encamina a la implementación de un sistema de control interno para cada una de estas áreas.

Así mismo, se identifica un trabajo titulado **"DISEÑO DE CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL INVENTARIO EN LAS TIENDAS DE MAYOREO QUE SE DEDICAN A LA VENTA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN CIUDAD BARRIOS DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL"**desarrollado por Álvarez Fuentes, Claudia Lidia Arévalo Granados, Ever Lorenzo Artola Campos, Miriam Arely, en el año 2010,de la Universidad de el Salvador, facultad multidisciplinaria oriental departamento de ciencias económicas sección de contaduría pública, concluye que los sistemas de control interno implementados siguen siendo tradicionales y obsoletos haciéndose necesaria la adopción de nuevos procedimientos de control interno que permitan manejar con eficiencia y eficacia el inventario que poseen cumpliendo la normativa técnica, legal y otros aspectos relacionados con el manejo de dicho rubro. Como objetivo y alcance, está el diseño de los procedimientos y técnicas, entre otras actividades.

Los temas referenciados evidencian claramente que el tema propuesto de investigación no ha sido desarrollado, y que pese a que el control interno se menciona en cada uno de los trabajos relacionados, nada tienen que ver control interno contable en empresas comerciales de distribución Mayorista de Granos, y ningún trabajo plantea el tema del control interno para el manejo eficiente del disponible, inventarios y cartera, por lo cual es válido desde el enfoque académico, la realización y la oportunidad de llevar a la práctica profesional; los diversos postulados del control interno contable.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El control interno en una empresa es un aspecto imprescindible para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico. De la calidad del control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos, por lo que es necesario hace revaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen para minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.

El control interno comprende el establecimiento de un plan para la organización, enfocado a todos los procedimientos operativos que se desarrollan y que de manera coordinada y coherente responda a las necesidades de un efectivo control del negocio, encaminado a proteger y salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y exactitud de la información contable, así como también medir la eficacia y productividad en las operaciones y de esta manera, estimular las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Las empresas comerciales establecidas en el Norte del Valle y que se dedican al empaque y posterior comercialización de productos de la línea de granos, tienen una característica en común, muchos de estos negocios tienen ya un recorrido en el mercado y se han consolidado comercialmente, más no en lo administrativo. Las empacadoras y comercializadoras son negocios familiares o de un sólo propietario, consolidado con el paso del tiempo por el tesón de sus administradores-propietarios y porque las relaciones comerciales los han llevado a generar una fidelidad de clientes de tal manera que los vínculos son cada más fuertes, pero desde el punto de vista administrativo y gerencial muy poco o casi nada han avanzado.

Retomando la importancia de la gestión administrativa en este tipo de negocios y la necesidad de contar con un control interno que abarque todas las operaciones administrativas y financieras de la empresa, iniciando con el establecimiento de un organigrama básico y la definición de los diversos elementos y procesos operativos necesarios de ser organizados para un mejor control, se evidencia una serie de limitaciones, en parte por el tamaño de la entidad comercial, en segundo lugar por la ausencia de normas pre establecidas desde la administración, así mismo la carencia en la definición interna clara de los conceptos de función, procedimiento y flujograma de procedimiento, en las diversas áreas de los negocios como tal.

Hoy en día ante tal crisis de envergadura desde el punto de vista ético y a la no observancia de los principios y valores en el campo del comercio y de las relaciones laborales, se precisa definir una fuente de control capaz de salvaguardar los recursos de este tipo de negocios. Los administradores deben proyectar las necesidades de control con más seriedad, aspectos esenciales de este tipo de negocios como el efectivo, los inventarios, la cartera, las cuentas por pagar, conocidos como el capital de trabajo contable de este tipo de unidades empresariales básicas.

Áreas como la administración del efectivo es de suma importancia, porque el efectivo es el medio aceptado para la adquisición de bienes y servicios, por lo tanto, se requiere que las empresas y en este caso las empacadoras y comercializadoras de granos establecidas en el norte del Valle, establezcan eficientes sistemas y procedimientos de control para protegerlos y salvaguardarlos de posibles fraudes. Pero no sólo es el efectivo que hoy, muy poco se controla por parte de los administradores, los inventarios son otro elemento del capital de trabajo que este tipo de negocios debe control, no por el fraude directo sobre este, sino, porque su inadecuado manejo y administración le ocasiona pérdidas

representativas a los propietarios de las empacadoras y comercializadoras, por cuanto los granos de por sí tienen un enemigo, el tiempo.

De un sondeo rápido de cómo operan y funcionan este tipo de negocios en el Norte del Valle, se desprenden los siguientes elementos problemas:

- ✓ No existe un código de ética diseñado para este tipo de empresas, por cuanto la informalidad de la gestión administrativa es muy alta.

- ✓ Faltan procedimientos documentados para varias de sus actividades más importantes (recaudo de efectivo en punto de venta, cobro de cartera, inventarios y pagos a proveedores).

- ✓ Son negocios que hasta el momento no han ejecutado una auditoria sobre sus principales operaciones o sobre alguna área crítica del negocio.

- ✓ La administración por su bajo nivel formativo en el campo empresarial y administrativo no está en capacidad de identificar ni documentar claramente si existen riesgos financieros, administrativos o legales para el negocio.

- ✓ No hay políticas ni procedimientos definidos y documentados para la aprobación de transacciones financieras básicas.

- ✓ No se ejecuta una supervisión y monitoreo permanente de las operaciones comerciales y administrativas del negocio, la contabilidad en sí y el manejo de los aspectos de personal, no son considerados en el nivel que se espera.

En última instancia el panorama presentado por las cinco empresas más representativas que tienen como negocio central empacar granos y su posterior

comercialización en los canales mayorista, minorista y detallista, es que su estructura básica administrativa no está enfocada hacia una gestión de control en sus principales operaciones y procedimientos internos, la necesidad de establecer este tipo de acciones de control administrativo y financiero le representará a este tipo de negocios mejorar su perfil y así establecer una serie de controles internos básicos en área como el efectivo, la cartera, los inventarios y las cuentas por pagar, la mejora dará resultados sorprendentes a los administradores y circunstancia hará que el control se siga llevando como beneficio de gestión para el negocio y los propietarios.

Si se identificara una variable central para la investigación esta sería el sistema de control interno para las empresas empacadoras y comercializadoras de grano, complementado con las variables a intervenir como sería el manejo del efectivo, el control de los inventarios, la valoración de los inventarios, el control de la cartera y de las cuentas por pagar. Finalmente la extensión del problema para la investigación corresponde a los cuatro componentes básicos del capital de trabajo para este tipo de empresas y la definición de los procedimientos, criterios y políticas para desarrollar un adecuado control interno en este tipo de empresas en el entorno del Norte del Valle.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Planteado el panorama de las empresas empacadoras de granos y comercializadoras y vista la situación, se genera la necesidad de fortalecer el control interno para este tipo de negocios, a fin de identificar y monitorear riesgos, mejorar su administración, establecer debilidades y detectar oportunidades para mejorar sus procesos operativos. Esta necesidad se fundamenta en que el crecimiento de sus operaciones, genera más información y mayores

responsabilidades para los administradores, el propietario, para con el Estado, y los clientes.

La debilidad de los controles internos es evidente en este tipo de negocios, no hay establecidos procedimientos para el manejo del efectivo, las directrices están en cabeza del administrador, cualquier persona que atiende público recibe dinero efectivo, la cifra se anuncia a viva voz, más no se genera un soporte para el recaudo en una caja central, el manejo del inventario, los controles de entrada y salida de productos de bodega no están debidamente documentados, en cuanto a la cartera, si bien en el balance aparece la cuenta de deudores clientes, las acciones de control respecto al recaudo y registros de abonos no está claramente definido y finalmente las cuentas por pagar, no están debidamente organizadas y la factura de proveedores no surte un adecuado procedimiento para su registro y manejo.

La ausencia de este tipo de controles, trae consigo un alto riego para el negocio, no es posible establecer el nivel de perdida en los inventarios y por ende, no se vería reflejado este aspecto en los libros y mucho menos en el balance de la empresa.

Los resultados de tener un adecuado control interno en este tipo de negocios se evidencia entre otros en los siguientes aspectos:

- No hay uso de la documentación que asegure el correcto registro de las operaciones.
- No hay establecido ni se mide con periodicidad, dispositivos de seguridad en las áreas de efectivo e inventarios.
- No se realiza regularmente una verificación independiente de la actuación de segundos o terceros factores en el efectivo y los inventarios y menos en la cartera.

- Un evidente descuido por parte de la administración para verificar en el cumplimiento de las tareas u objetivos trazados a los empleados al servicio del negocio.
- En el área de bodega y con respecto al manejo del inventario se puede evidenciar una notable situación de distracciones o fatiga del personal.
- La situación informal de los negocios puede llevar a colusión entre personas que allí laboran.
- Se hace caso omiso de las políticas básicas trazadas por la administración por parte del personal responsable de los inventarios y de las ventas.

Todo lo anterior concluye en la formulación de una pregunta esencial para el trabajo de investigación planteado:

¿Cómo establecer y organizar el sistema de control interno en los negocios dedicados al empaque y comercialización de granos en el Norte del Valle, de manera que el proceso de control sea eficiente y eficaz y contribuya a una adecuada toma de decisiones?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera compatibilizar las normas de control interno para empresas comerciales pequeñas y medianas de la línea comercial de granos en el Norte del Valle?

¿Cómo aplicar las actividades del sistema de control interno, para que las actividades comerciales de empaque y comercialización de granos superen las deficiencias actuales?

¿Qué procedimientos y qué documentos, constituyen elementos de evidencia suficiente, competente y relevante para el cumplimiento de los objetivos del sistema de control interno de negocios dedicados al empaque y comercialización de granos?

1.5 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El alcance de la investigación se circunscribe a las cinco empresas más representativas que se dedican al empaque y comercialización de granos para su distribución en canales mayoristas, minoristas y detallistas.

La falta de cultura del control y autocontrol interno se convierte en una limitante de tipo cultural para el ambiente en el cual se desenvuelve este tipo de negocios, por lo que el éxito de un control interno estará dado en tanto se de un proceso de capacitación y ambientación tanto para los administradores como para los empleados de estas unidades empresariales.

La necesidad de ampliar el alcance del sistema de información contable y financiero de estas empresas para que se adecue a la cultura del control interno y el respeto por los procedimientos establecidos para garantizar el flujo limpio de la información contable y financiera para la construcción de los estados financieros.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer los procedimientos de control interno para el disponible, cartera e inventarios en las cinco empresas más representativas de la línea empacadoras y comercializadoras de granos, tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO[4].

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar el diagnóstico situacional de los procedimientos relacionados con la existencia del control interno para el recaudo del efectivo, cartera e inventario a través de la aplicación del instrumento tipo encuesta.

- Construir la matriz de Riesgo para el recaudo de efectivo, cuentas por cobrar e inventarios para minimizar los riesgos inherentes.

- Elaborar los procedimientos desde el control interno para las actividades de recaudo de efectivo, cartera y manejo de inventarios.

[4] **COSO** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): iniciativa de 5 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.

- Definir las principales políticas para la adecuada administración del efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario en las cinco empresas empacadoras y comercializadoras de granos.
- Proponer la documentación de los procesos en los rubros del disponible, cuentas por cobrar e inventarios en las cinco empresas más representativas empacadoras y comercializadoras.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Cuando se plantea el desarrollo de un sistema de control interno, se precisa la necesidad de soportar tal proceso de la ayuda de disciplinas del área administrativa y contable, por cuanto éstas han avanzado en un buen fundamento y oferta no solo teórica, sino práctica con los cual se facilita el diseño y aplicación de tales procesos. La disciplina administrativa otorga las bases y criterios de lo que es el control y la importancia de este dentro de los elementos de la adecuada gestión en la empresa, de otro lado, la disciplina contable acompañada de la línea de Auditoria, entre un volumen importante de hechos ya probados y principios que deben ser aplicados adecuadamente para lograr el resultado del control que se deba establecer. De la auditoria se retoma la formalización a través de la fase de planeamiento de la misma acompañada de los programas de auditoría, la identificación de los criterios, y los procedimientos a seguir, para llegar a un resultado esperado.

Por otro lado, como profesionales en Contaduría Pública, la oportunidad de ejecutar un trabajo investigativo correspondiente a un sistema de control interno para negocios reales, aproxima al Contador a la oportunidad de establecer propuestas claras para el establecimiento de un control interno, le permite aplicar los conocimientos, conceptos y teoría referente al tema, reforzando entonces el entendimiento del tema y su construcción académica. El paso por la comunidad académica es fundamental para el profesional por cuanto en su proceso formativo es receptor de los resultados de la investigación que el cuerpo de docentes ha realizado sobre temáticas afines y que la universidad respalda con su credibilidad ante la sociedad y el cuerpo académico.

Finalmente, la sociedad, los empresarios, las familias y el estado ven en los profesionales el resultado de un esfuerzo colectivo para recibir de forma directa o

indirecta el proceso formativo que reciben los individuos y que será puesto al servicio del empresariado mejorando el desempeño de las empresas, la sociedad por cuanto recibe individuos con nuevos valores y principios, la familia por cuanto ve cifradas sus esperanzas en aquellos que avanzan en su formación, como medio para mejorar su condición de vida. El profesional que se incorpora al ciclo económico es un agente que agrega valor y es portador de cambios y transformaciones para el colectivo en general. El sector empresarial recibe individuos capacitados para enfrentar los nuevos retos y aportar desde el conocimiento adquirido, soluciones creativas al entorno y elevar el producto total.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

4.1.1 El Control Interno en la Empresa[5]

La dirección empresarial trata de asegurar el cumplimiento de los objetivos fijados en las diferentes unidades organizativas (departamentos, divisiones, secciones, otros), así como de la correcta utilización de los recursos asignados. El control de estas unidades organizativas puede hacerse de formas diversas, dependiendo principalmente del carácter más o menos centralizado de la organización (grado de autonomía que las unidades organizativas tengan para tomar decisiones) y del sistema informativo disponible (cantidad, calidad y disponibilidad de la información para el control).

Figura 1. Esquema responsabilidades del Sistema de Control Interno en una Empresa

[5] OSORIO S. Willian. Control interno de la empresa. [En línea]. [Consultado Febrero 12 de 2015] Disponible en: www.ergonomista.com

Fuente: El autor adaptado de Marcel Ivanovich Vergara, Docente Universidad Autónoma de Occidente. Informe de auditorías Modelo Universal de Riesgo Arthur Andersen, 2005.

4.1.1.1 El Control Interno mirado desde lo administrativo

Es el plan de la organización para el ordenamiento de los procedimientos y registros, donde se conocen los procesos de transacciones y de las actividades administrativas, que fomentan la eficiencia de las operaciones. Debe velar porque todas las actividades y recursos de la empresa estén acorde con su plan general de metas y objetivos.

Los controles administrativos[6] consisten en las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo: un record sobre el trabajo defectuoso, o de los empleados de ventas, la gerencia puede evaluar el funcionamiento del personal y por tanto, facilitar la cuenta de todas las remisiones con fines de control.

Los controles administrativos son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos, pero no se limita al plan de organización como tal, se refiere adicionalmente a los procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de dedicación que conducen a la aprobación de operaciones por la administración. También está relacionado con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad. El deber fundamental es hacer el máximo esfuerzo para asegurar que se diseñen e implementen y se ajusten a su misión y generen efectivamente los resultados esperados.

[6]Benjamín, E. y Franklin, F. Auditoria administrativa. MC Graw Hill. 2000. Capítulo 1.

El control interno administrativo tiene como objetivos:

- Garantizar eficiencia y economía de las operaciones de la entidad

- Monitorear la evaluación oportuna y el seguimiento preciso a la gestión administrativa de la entidad.

- Velar y proteger todas las políticas y procedimientos administrativos y gerenciales de la empresa para que se cumplan en los plazos pre establecidos y se alcancen las metas trazadas.

4.1.1.2 El Control Interno mirado desde lo Financiero[7]

Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información financiera, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo del inventario almacenado. Cepeda dice respecto al control financiero "También puede describirse como los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables".

Los recursos financieros de una entidad empresarial son variados y realizan diferentes funciones, pero todo, están orientados a la consecución del mismo fin, obtener beneficios económicos para la entidad, en tal sentido, el establecimiento

[7] CEPEDA A. Gustavo. Auditoría y Control Interno. Ed. McGraw-Hill. 2000. p.7

de los controles internos financieros es una de la prioridad de toda entidad, ya que con ellos, se puede incrementar la rentabilidad de la empresa, además de proteger el patrimonio y aumentar los ingresos de la empresa, reduce los costos y mejora las actividades por las cuales las empresas captan sus ingresos.

El control interno financiero, consiste en el procedimiento y registro a la custodia de los recursos y la verificación de la exactitud de los registros contables, los estados financieros y los informes o dictámenes. Todas las cuentas de los estados financieros básicos deben ser protegidas por la implementación de controles internos financieros, los cuales, deben ser sometidos periódicamente a la prueba de eficiencia y cumplimiento.

Dentro de los controles internos financieros están: Control del efectivo, inventario, documentos y cuentas por cobrar, propiedad planta y equipos, documentos y cuentas por pagar, pasivos acumulados y capital contable.

4.1.1.3 Lo que puede hacer el Control Interno en una Empresa[8]

El control interno sirve para ayudar a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños. Mucho se ha hablado del control interno el cual hoy en día existe en innumerables organizaciones, impulsado en gran medida por la parte gerencial que lo han puesto en marcha y con ello han facilitado y mejorado todo proceso interno de las compañías.

[8] LO QUE PUEDE HACER EL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA. [En línea]. [Consultado 04 de febrero de 2015]. Disponible en: http://www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa.html

El control interno no solo es importante aplicarlo por el hecho de adquirir algún tipo de certificación, que es uno de los objetivos ya que con estas certificaciones es más fácil la adquisición de nuevos contratos, y es más, en muchas ocasiones son requisitos para lograr a algún tipo de acuerdo comercial o contractual. También es importante porque si en una empresa se realiza una comparación del antes y después de la implementación del control interno se va a dar cuenta que mejora todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad etc. Lo cual implica más crecimiento de las empresas ya que va a tener mejores garantías para generar seguridad ante sus clientes.

En el momento de la implementación es obvio que este genere una inversión económica por parte de la empresa y de tiempo por parte de sus directivos como también de empleados, lo cual ha llegado a ser el limitante que impide principalmente a las pequeñas empresas implementar el control interno, olvidando por supuesto que le resultado económico derivado el incremento de la eficiencia y eficacia en la operatividad de la empresa supera con creces lo invertido en el control interno.

El equipo de auditoría interna debe tener los conocimientos, habilidades, cualidades, actitud, formación suficientes para un desarrollo profesional idóneo, porque dependiendo de la calidad de las auditorías internas realizadas, así mismo será el resultado de las auditorías externas que pueden ser un excelente complemento del control interno en le medida en que lo evalúa y puede abordar aspectos inicialmente no considerados en él.

Al implementar el control interno la organización debe garantizar el seguimiento apropiado a sus procesos realizados sino de nada sirve el trabajo ejecutado, como también se debe estar realizando revisiones y ajustes de acuerdo a las necesidades de las operaciones, a los resultados y las evaluaciones realizadas.

Por último, resaltar que el control interno es tan importante tanto a nivel financiero, operativo, de talento humano y demás componentes de una organización, que a nivel mundial existen tanto normas como empresas que orientan, certifican y apoyan este tipo de decisiones para el desarrollo y crecimiento empresarial.

Importancia de la generación consecutiva de las facturas de venta en el control interno.

Desde el punto de vista fiscal este es un requisito de la factura de venta que la ley en el artículo 617 del Estatuto Tributario[9] específica en su literal d) "Llevar un número que corresponda a un sistema de numeración consecutiva de facturas de venta". Se especifica en dicho artículo que al momento de la expedición de la factura los requisitos en las literales a), b), d) y h), deberán estar previamente impresos a través de medios litográficos, tipográficos o de técnicas industriales de carácter similar. Cuando el contribuyente utilice un sistema de facturación por computador o máquinas registradoras, con la impresión efectuada por tales medios se entienden cumplidos los requisitos de impresión previa. El sistema de facturación deberá numerar en forma consecutiva las facturas y se deberán proveer los medios necesarios para su verificación y auditoría.

La parte fiscal es muy clara y precisa en este punto. Ahora; ¿qué implicación tiene para una empresa el que no tenga generadas sus facturas de ventas en forma consecutiva para la parte de control interno? Desde el punto de vista de control interno[10] la facturación de forma consecutiva es un elemento muy importante para evitar o minimizar grandes riesgos de fraudes y por lo tanto, de detectarlos, ya que en una auditoria de cualquier índole se facilita la detección de faltantes, caso muy

[9] ESTATUTO TRIBUTARIO COLOMBIANO, Art. 617
[10] García de la Borbolla (1999) guía de control interno y objeto de cada control.

distinto es que estén anuladas lo cual es muy normal pero de todas formas el consecutivo desde estar allí relacionado.

El inadecuado ingreso de información puede presentar pérdidas de información o de documentos. Cuando todos los servicios que se prestan o los productos que se venden o comercializan son numerosos y al imprimir la respectiva factura no alcanza porque la descripción es muy amplia, es aconsejable realizar cuantas facturas sean necesarias y no terminar de imprimir en otro consecutivo que no ha sido utilizado en el sistema porque físicamente estaría utilizando dos consecutivos pero en el sistema solo hay uno.

Por ejemplo: Una empresa que se dedica a vender elementos de papelería, son muchos los artículos que en dado caso se tendrían que relacionar en una factura, la cual podría resultar insuficiente por lo que es mejor utilizar dos consecutivos. Podría suceder que la factura de venta quede generada con la número 500 para la empresa que la emite y como no alcanzó para la impresión terminó en el número 501, quedando allí el total de la factura incluyendo los impuestos. Pero la empresa que recibe la factura puede optar por causar la factura por pagar número 501 por ejemplo, por lo que es allí donde está el total a pagar y los impuestos. Esto generaría una variabilidad en los números de facturas entre las dos empresas por lo que se prestaría para posibles confusiones. Además para la empresa que la emite quedaría la factura número 501 sin utilizar en el sistema y de no ser anulada no se sabe que utilización se le podría dar.

4.1.2 La Auditoria y el Control Interno

En el desarrollo de los procedimientos de auditoría, ayuda a los auditores la forma organizada en que los sistemas de Contabilidad registran, clasifican y resumen los

datos [11] . El flujo de los datos contables empieza con el registro de las transacciones que se realizan diariamente en una empresa. Los auditores pueden seguir la corriente de evidencias retrocediendo hasta sus orígenes. Este proceso del trabajo marchando hacia atrás desde las cifras de los estados hasta la evidencia detallada de las transacciones individuales es lo opuesto del proceso contable.

Aun cuando los procesos específicos de la auditoría varían de un trabajo a otro, los pasos fundamentales en que se sustenta el proceso de auditoría es esencialmente los mismos en casi todos los trabajos. Estos pasos fundamentales son:

1. Revisar y preparar una descripción escrita del sistema de control interno del cliente;
2. Probar la operación del sistema de control interno para saber si se cumple la descripción escrita;
3. Evaluar la efectividad del sistema de control interno;
4. Prepara un informe para la administración que contenga recomendaciones para mejorar el sistema de control interno;
5. Completar la auditoría: llevar a cabo pruebas para comprobar y justificar los saldos específicos de los saldos de las cuentas, y llevar a cabo otros procedimientos de auditoría;
6. Emitir el dictamen de auditoría.

La secuencia de estos pasos proporciona un marco lógico para el proceso de auditoría. Los auditores no necesitan sin embargo completar cada una de estas tareas antes de pasar a la siguiente; pueden emprenderse varias etapas del

[11] MARTÍNEZ C., Leidisara. El Control Interno. [En línea]. [Consultado el 04 de Febrero de 2015]. Disponible en: http://www.monografias.com

proceso al mismo tiempo. Por supuesto, el dictamen de auditoría, no puede emitirse hasta que se termina todo el trabajo de auditoría.

Revisión del Control Interno: La naturaleza y lo extenso del trabajo de auditoría por llevar a cabo en un trabajo en particular depende principalmente de la efectividad del sistema de control interno del cliente para evitar errores de importancia. Antes de que los auditores puedan evaluar la efectividad del sistema necesitan tener conocimiento y comprensión de cómo trabaja: que procedimientos se siguen y quienes lo ejecutan, qué controles funcionan, como se procesan y registran las diferentes tipos de transacciones, y que registros contables y documentación de apoyo existen. Por lo tanto, una revisión del sistema de control interno es el primer paso lógico en cada trabajo de auditoría.

4.1.3 Elementos del Sistema de Control Interno[12]

4.1.3.1 Ambiente de Control. El ambiente de control está dado por los elementos de la cultura organizacional que fomentan en todos los integrantes de la entidad principios, valores y conductas orientadas hacia el control. Es el fundamento de todos los demás elementos del SCI, dado que la eficacia del mismo depende de que las entidades cuenten con personal competente e inculquen en toda la organización un sentido de integridad y concientización sobre el control.

[12] SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, Título I CAPITULO NOVENO, Obligaciones especiales de las entidades vigiladas, Circular Externa 014 de 2009

4.1.3.2 Gestión de Riesgos. Las entidades deben preservar la eficacia, eficiencia y efectividad de su gestión y capacidad operativa, así como salvaguardar los recursos que administren, para lo cual deberán contar con un sistema de administración de riesgos que permita la minimización de los costos y daños causados por éstos, con base en el análisis del contexto estratégico, así como la determinación de métodos para el tratamiento y monitoreo de sus riesgos, con el propósito de prevenir o evitar la materialización de eventos que puedan afectar el normal desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos empresariales, o, en caso de que ello no resulte razonablemente posible, de mitigar su impacto.

4.1.3.3 Actividades de Control. Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que deben seguirse para lograr que las instrucciones de la administración con relación a sus riesgos y controles se cumplan. Las actividades de control se distribuyen a lo largo y a lo ancho de la organización, en todos los niveles y funciones.

Las actividades de control son seleccionadas y desarrolladas considerando la relación beneficio / costo y su potencial efectividad para mitigar los riesgos que afecten en forma material el logro de los objetivos de la organización.

4.1.3.4 Información y Comunicación. Teniendo en cuenta que la operación de una entidad depende en gran medida de sus sistemas de información, es necesario adoptar controles que garanticen la seguridad, calidad y cumplimiento de la información generada.

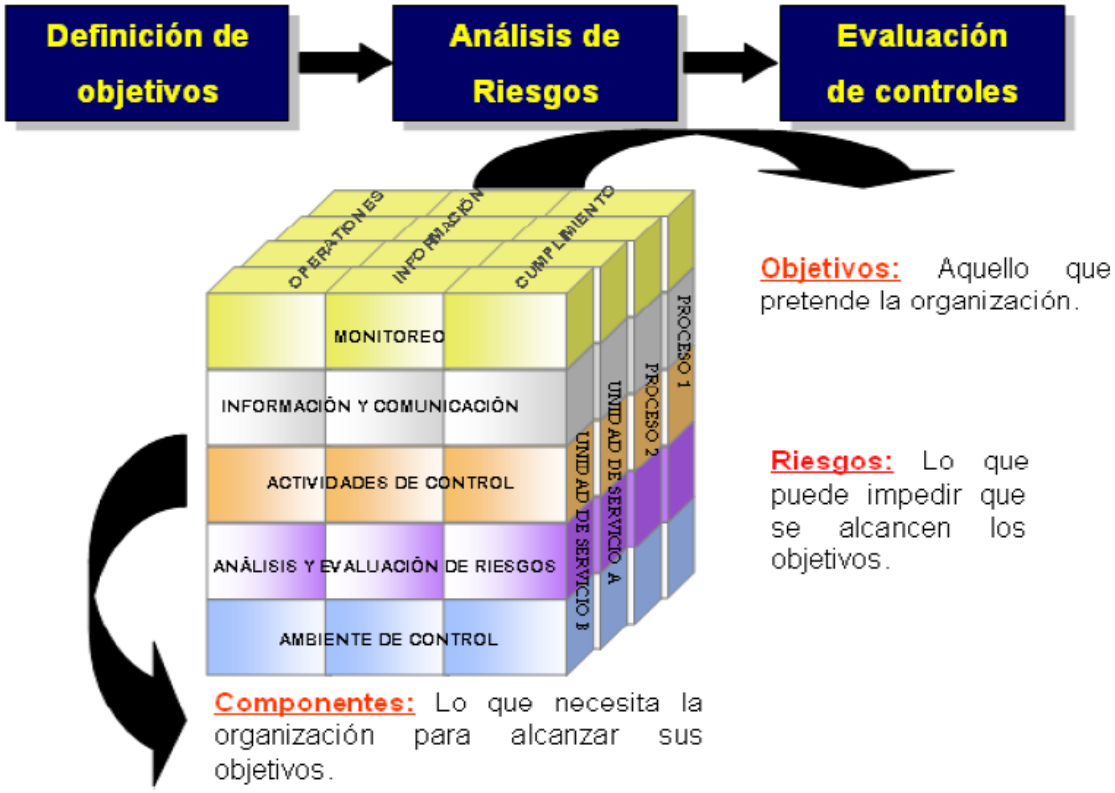
Los sistemas de información y comunicación son la base para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y período de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades y a los usuarios externos contar oportunamente con elementos de juicio suficientes para la adopción de las decisiones que les corresponde en relación con la respectiva entidad.

4.1.3.5 Monitoreo. Es el proceso que se lleva a cabo para verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo. Se realiza por medio de la supervisión continua que realizan los jefes o líderes de cada área o proceso como parte habitual de su responsabilidad frente al control interno (vicepresidentes, gerentes, directores, etc. dentro del ámbito de la competencia de cada uno de ellos), así como de las evaluaciones periódicas puntuales que realicen la auditoria interna u órgano equivalente, el presidente o máximo responsable de la organización y otras revisiones dirigidas.

4.1.3.6 Evaluaciones independientes. Aunque los procedimientos de seguimiento permanente, así como la autoevaluación de cada área, proporcionan una retroalimentación importante, es necesario realizar adicionalmente evaluaciones que se centren directamente sobre la efectividad del SCI, las cuales deben ser realizadas por personas totalmente independientes del proceso, como requisito indispensable para garantizar su imparcialidad y objetividad.

Se cumple con el requisito de estas evaluaciones independientes a través de los auditores internos y del revisor fiscal, en la medida en que el alcance de la evaluación hecha por éstos respecto al control interno de la respectiva entidad tenga el alcance y la cobertura requeridos en la presente circular.

Figura 2. Relación entre Objetivos y Elementos del Sistema de Control Interno



Fuente: MANTILLA B., Samuel Alberto. Control Interno. Informe COSO. 4ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2005. p. 20.

4.1.4 Áreas Especiales dentro del Sistema de Control Interno[13]

El SCI debe abarcar todas las áreas de la organización, aplicando para cada una de ellas los objetivos, principios, elementos y actividades de control, información, comunicación. No obstante, por su particular importancia se considera pertinente entrar a analizar algunos aspectos del SCI relacionados con las áreas contables.

[13] SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, Título I CAPITULO NOVENO, Obligaciones especiales de las entidades vigiladas, Circular Externa 014 de 2009

4.1.4.1 Control Interno en la gestión contable

La información financiera y contable de una entidad, se constituye en una herramienta fundamental para que la administración pueda adoptar sus decisiones en forma oportuna y contando con suficientes elementos de juicio. Por ello, la organización debe asegurarse de que todos los estados financieros, informes de gestión y demás reportes que suministra sean confiables.

El término confiable en este contexto se refiere a la preparación de estados financieros y otros informes que presenten en forma razonable la situación financiera y resultados de la entidad y que cumplan plenamente con las normas, principios y reglamentos que resulten aplicables. Bajo esta referencia resulta claro que un eficiente SCI contable es la base sobre la que se genera información financiera oportuna, razonable y veraz. El diseño e implementación de este sistema son responsabilidad de la administración, así como la correcta preparación y presentación de los estados financieros y sus correspondientes notas.

Los representantes legales serán responsables del establecimiento y mantenimiento de adecuados sistemas de revelación y control de la información financiera, para lo cual deberán diseñar procedimientos de control sobre la calidad, suficiencia y oportunidad de la misma. Además, deberán verificar la operatividad de los controles establecidos al interior de la correspondiente entidad, e incluir en el informe de gestión que los administradores presenten a la asamblea general de accionistas u órgano equivalente la evaluación sobre el desempeño de los mencionados sistemas de revelación y control.

Igualmente, los representantes legales serán responsables de informar ante el Comité de Auditoría todas las deficiencias significativas encontradas en el diseño y operación de los controles internos que hubieran impedido a la sociedad registrar,

procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera de la misma. También deberán reportar los casos de fraude que hayan podido afectar la calidad de la información financiera, así como cambios en la metodología de evaluación de la misma.

En este sentido, representa especial importancia para la administración de las entidades establecer al interior de la organización un apropiado SCI contable que garantice que los estados financieros que se presentan a la junta directiva, a las asambleas, a los entes de supervisión, fiscalización y control y que finalmente son objeto de publicación, reflejen en forma fidedigna la realidad económica de la entidad.

4.1.4.2 Políticas y procedimientos contables

Las actividades de control contable normalmente implican dos componentes: una política contable, que establece lo que debe hacerse y unos procedimientos para llevarla a cabo. Bajo este criterio, las distintas instancias y el SCI contable de las entidades, deben ser efectivos y eficientes, esto se refiere básicamente al cumplimiento de las actividades diarias asignadas, expresadas en las políticas y procedimientos establecidos por la entidad.

Lo anterior conlleva a que los administradores tomen las acciones necesarias para abordar los riesgos contables que implican no solo la forma correcta de hacer las cosas sino dirigir las tareas hacia el logro de los objetivos de la entidad. De ahí que resulte indispensable que las entidades implementen la ejecución de las políticas contables a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones que intervienen en el proceso contable e incluyan el establecimiento de unos procedimientos obligatorios para todas las actividades de dicho proceso.

4.1.4.3 Controles sobre los Sistemas de Información Contable

Teniendo en cuenta que la operación del proceso contable depende en gran medida de sus sistemas de información, es necesario adoptar controles que garanticen la exactitud y validez de la información.

Se pueden usar dos grandes grupos de actividades de control de sistemas de información:

I. Controles generales, que rigen para todas las aplicaciones de sistemas y ayudan a asegurar su continuidad y operación adecuada. Dentro de éstos se incluyen aquellos que se hagan sobre la administración de la tecnología de información, su infraestructura, la administración de seguridad y la adquisición, desarrollo y mantenimiento del software.

II. Controles de aplicación, los cuales incluyen pasos a través de sistemas tecnológicos y manuales de procedimientos relacionados. Se centran directamente en la suficiencia, exactitud, autorización y validez de la captura y procesamiento de datos. Ayudan a asegurar que los datos se capturan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interface se detecten rápidamente. Un objetivo importante de los controles de aplicación es prevenir que los errores se introduzcan en el sistema, así como detectarlos y corregirlos una vez involucrados en él. Si se diseñan correctamente, pueden facilitar el control sobre los datos introducidos en el sistema.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

4.2.1 Aspectos Generales sobre el Control Interno[14].

4.2.1.1 Definición de Control Interno.

Hasta la fecha, la expresión “control interno” carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que investigaron el tema. No existe una completa unificación del significado de la expresión y se utilizan con frecuencia denotando lo mismo, los vocablos internal check e internal control, mientras que en idioma castellano se usan expresiones tales como: “control interno” (la más amplia o utilizada), “comprobaciones interior” o “comprobación interna y control”. Sobre el tema se dieron distintas definiciones, provenientes de destacados autores e institucionales nacionales y extranjeras, donde detallamos a continuación una recopilación de las mismas.

Figura 3. La Observancia en el Control Interno

Fuente: Imagen tomada de www.fonseca-guajira.gov.co

[14]CURSO DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO INFORMÁTICO. [En línea]. [Consultado el 05 de Febrero de 2015]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/233004/Control_Interno.pdf

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, define el ***Control Interno*** como "el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica"[15]. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el "conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica". Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento.

William L. Chapman [16]precisa que por Control Interno se entiende "El programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia de sus datos contables y el grado de confianza que suscitan a afectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa".

A las anteriores apreciaciones se le puede agregar la definición dada por la Segunda Convención Nacional de Auditores Internos realizada en Buenos Aires[17]: "Control Interno: Conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objetivo de lograr:

• Razonable protección del patrimonio
• Cumplimiento de políticas prescritas por la organización

---

[15] INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Examen del Control Interno, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México, 1957
[16] CHAPMAN, William L. Procedimientos de auditoría. Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal. Buenos Aires. 1965.
[17] INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE LA REPÚBLICA DE ARGENTINA. Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Buenos Aires.1975.

• Información confiable y eficiente
• Eficiencia operativa

Por el lado de E. Fowler Newton[18] referencia que puede conceptuarse el Sistema de Control Interno como el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr, a través de una efectiva planificación, ejecución y control, el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización.

Por su parte John J. Willngham[19] profesor de contabilidad de la Universidad de Houston expresa: El control interno comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adoptadas por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, para promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la dirección de la empresa.

TABLA 1. El Control Interno y el Proceso Administrativo

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS	CONTROL INTERNO
Definición de objetivos, misión y valores de la entidad	**X**
Planeación estratégica	
Establecimiento de factores del ambiente de control	**X**
Definición de los objetivos por nivel de actividad	
Identificación y análisis de riesgos	**X**
Administración de riesgos	

[18] E. Fowler Newton. Tratado de auditoría. Ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires. 1976.
[19] El control interno y sus conceptos, [En línea]. [Consultado Febrero 12 de 2015] Disponible en: www.monografias.coml

Dirección de las actividades de control	**X**
Identificación, captura y comunicación de información	**X**
Monitoreo	**X**
Acciones correctivas	**X**

Fuente: Aportaciones a partir de planteamientos del Contador Público Walter Turco Seguil, 2013.

4.2.1.2 Clasificación del Control Interno[20]

Los controles internos pueden clasificarse:

1) Por Objetivos: salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable; beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.

2) Por jurisdicción: control interno contable; control interno administrativo.

4.2.1.3 Control Interno Administrativo. Retomando a Calderin Leidisara para el concepto de control interno administrativo, dice que “Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables”.

[20] CURSO DE RIESGOS Y CONTROL INTERNO INFORMÁTICO. [En línea]. [Consultado el 05 de Febrero de 2015]. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/233004/Control_Interno.pdf

4.2.1.4 Control Interno Contable[21]. Calderin Leidisara en su estudio publicado por la Universidad Cienfuegos, al referirse al control interno contable menciona, “el control interno Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales, como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable”.

4.2.1.5 El Riesgo efectivo de manejar grandes cantidades de efectivo en las empresas

Al respecto, Pany, W. en Principios de Auditoria afirma, “No se puede desconocer la importancia de poseer efectivo en caja general o caja menor en una empresa para la cancelación de compromisos contraídos con terceros, pero ello supone un riesgo que se debe evaluar”. Aunque hoy en día son muy utilizados los medios de pagos por transferencia o cheque aún existen empresas que manejan grandes cantidades de dinero en efectivo por la supuesta “comodidad” al no tener que ir a un banco a cambiar un cheque o realizar una transferencia para evitarse el gasto bancario, y para esto es utilizado el medio de pago en efectivo; olvidándose de los riesgos que ello implica.

Retomando lo anterior y lo que plantea Pany W, se entiende que el efectivo debido a su liquidez inmediata, esto es, el disponible como tal, ofrece un riesgo de pérdida muy latente tanto para el fraude al interior de la empresa como para las

[21] MARTÍNEZ CALDERIN. Leidisara., El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Profesora de Ciencias Contables de la Universidad de Cienfuegos. p. 28

personas encargadas de realizar pagos externos llevando grandes cantidades de dinero y exponiéndolo a cualquier tipo de riesgo con cualquier persona o circunstancia.

El efectivo siempre está sujeto a robos, desapariciones, cambios y préstamos que no están relacionados con el desarrollo del objeto social de la empresa, por lo tanto implementar un control interno que sea adecuado para evitar este tipo de inconsistencias y riesgos, y que permita tener tanto a la parte contable como a la administración, tener un conocimiento o información clara del efectivo manejado por la empresa para evitar usos inapropiados de los recursos de la empresa.

Respecto al control interno en cuestión, la ley 87 de 1993 lo define de la siguiente manera:

Art. 1 Definición del control interno. Se entiende por Control Interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (…)[22]

Para el caso del control interno en el manejo de efectivo existen muchas empresas, por lo general pequeñas y microempresas, que aún no tienen implementado ningún tipo de control interno y esto hace mucho más susceptible que la cuenta sea manipulada y que existan grandes riesgos de perdidas

[22] LEY 87 DE 1993, Articulo N° 1

injustificadas de dinero; en mucha ocasiones se enteran después de hacer pasado dos o tres años de los malos manejos de la caja general.

En ocasiones, aun cuando las empresas tienen los debidos controles implementados, no realizan los respectivos arqueos de caja o revisiones del manejo de la cuenta, en otras palabras no aplican el control interno por lo tanto es como si no existiera.

La importancia de segregación de funciones en los empleados para prevenir el fraude: Uno de los principios del Control Interno es la segregación de funciones, esto se realiza para prevenir el fraude interno en la organización. Con esto, un individuo no llevará a cabo todas las actividades de operación, no todo estará bajo su responsabilidad; ninguna persona debe manejar todas las fases de una transacción, "ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción. Ello como mecanismo de protección para esas mismas personas (ya se trata de empleados o de administradores) y de la misma organización[23] (máxime si esta es de interés público).
Toda transacción debe pasar por las fases de: aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe estar a cargo de empleados independientes del departamento que posee la responsabilidad de la operación.

Esta segregación de funciones se hace para poder detectar errores involuntarios y para que ninguna persona se halle predispuesta a cometer desfalco o fraude sin confabulación con otros empleados.

Todos los cargos deben tener un manual de funciones y procedimientos, aquel documento técnico normativo que los define dentro de la estructura orgánica y

[23] MANTILLA B. Samuel Alberto y CANTE S. Sandra Yolima. Auditoria del Control Interno. 1ra Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2005. p. 34

funcional de la empresa, allí debe especificarse por puesto únicamente algunas funciones para una parte de la transacción.

Hoy en día todas las aplicaciones de software administrativo cuentan con perfiles de usuario restringidos y perfiles máster que permiten limitar el acceso total a una operación económica, más aun así estos "programas" continúan siendo vulnerables y el fraude se sigue cometiendo, todo por no tener una adecuada segregación de funciones.

La administración de la empresa debe optar por incluir restricciones en todos los aplicativos de la empresa, un mismo empleado no debería tener más de dos responsabilidades sobre un software y este tipo de sistemas de manera imprescindible debe tener un monitoreo constante, por el departamento de sistemas o por el mismo control interno de la organización.

4.2.2 El Sistema de Control Interno.

Considerado en la actualidad como un concepto fundamental para la organización administrativa de las empresas, el control interno –según el Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano de Contadores-, se define como: el plan de organización y todos los métodos y medidas adoptados en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar el apego a la política administrativa prescrita[24]

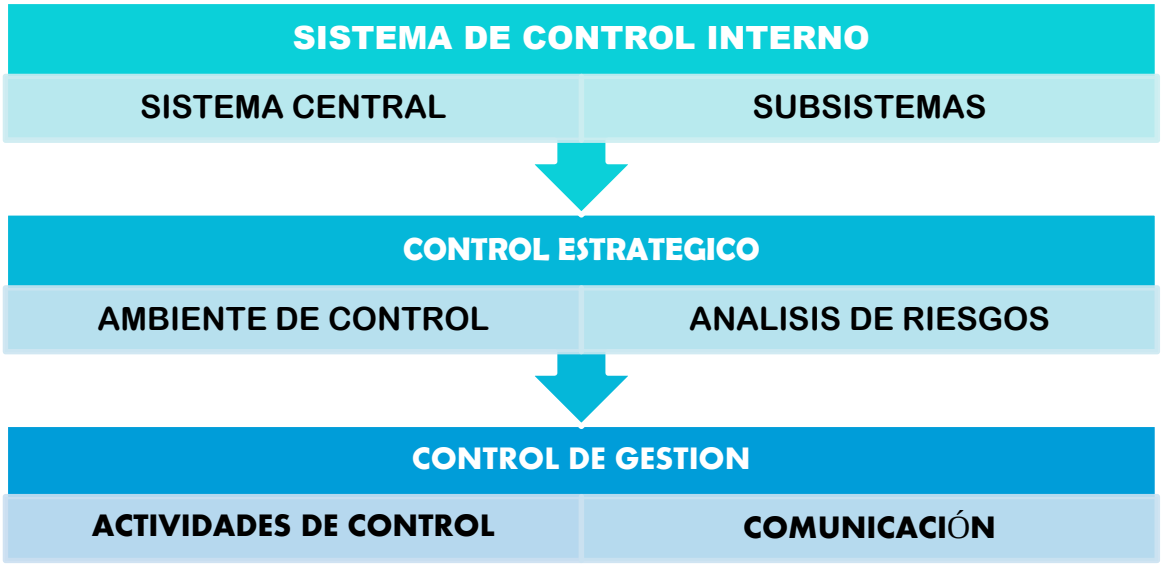
Uno de los aspectos más importantes de toda entidad, es el de contar con un Sistema de Control Interno consolidado. De esta manera, "el sistema de control

[24] LEFCOVICH, Mauricio. Sistema matricial de Control interno. México. Disponible en: http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040821172604-1_.html

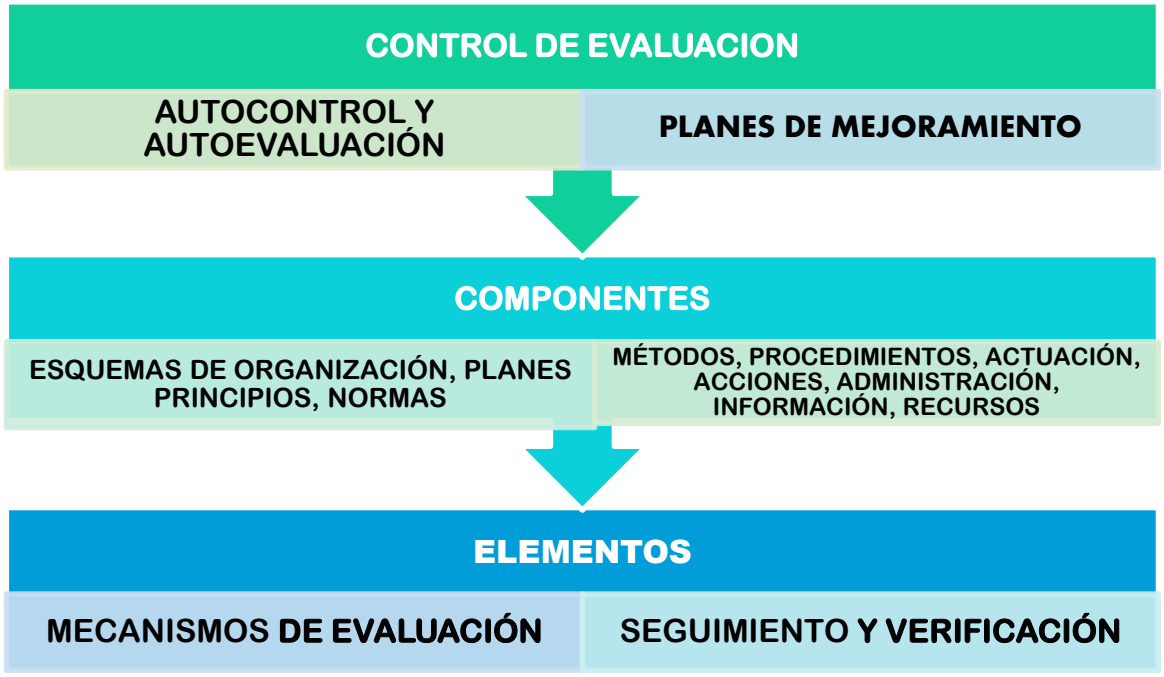
interno está constituido por las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas diseñadas para proveer una seguridad razonable de que los objetivos empresariales o de negocio serán alcanzados o logrados y que los sucesos indeseados serán detectados, prevenidos y corregidos[25]

Por lo anterior, la empresa, bajo la óptica del Control interno, debe concebirse como un todo que va desde el nivel estratégico hasta en nivel operativo de una organización. Es así, como en el siguiente esquema se presenta la interrelación del sistema con las actividades de la empresa:

Figura 4. Interrelación del Sistema de Control Interno con las actividades de la empresa



[25] Disponible en: http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/Auditoria/ASI13.ppt#311,6,Diapositiva 6



Fuente: Imágenes Sistema de Control Interno Modelo COSO

4.3 MARCO CONTEXTUAL

Estudios hechos por FENALCO, demuestran que las marcas propias o blancas han tenido un crecimiento sostenido desde su implementación en el país." En Latinoamérica, Colombia se ubica a la vanguardia en cuanto a la penetración de marcas propias, superando a México, según un reporte de la Federación Nacional de Comerciantes"[26].

Desde su origen en Estados unidos las marcas blancas han tenido una gran evolución, pasaron de ser productos empacados o envasados en empaques totalmente blancos sin ningún tipo de información, a tener diseños atractivos e

[26] FENALCO. (Circular 176 del 2011). Todo el Mundo Habla de Marcas Propias. [En línea]. [Consultado Febrero 12 de 2015] Disponible en: http://www.fenalco.com.co/contenido/5 (mayo 2012)

información del proveedor que le permite a sus clientes sentirse seguros con la calidad del producto, además pasaron de ser productos consumidos en las crisis económicas a ser la primera opción para muchos de los clientes aún sin tener problemas económicos ya que encuentran en ellos buena relación entre precio y calidad, y es este factor, la calidad lo que ha permitido que los productos en marca propia crezcan con tanta rapidez ya que los consumidores notan el esfuerzo de los establecimientos por encontrar proveedores de alta calidad a precios cómodos.

Aunque en la crisis económica experimentada en 2008[27], los productos en marca blanca, fueron de los pocos afortunados que lograron mantener una estabilidad en la ventas, y el 27 % de los consumidores europeos afirmaron haber empezado a consumir este producto a raíz de la crisis, en Colombia, el fenómeno es diferente ya que los consumidores buscan permanentemente la economía en sus compras.
"Según Camilo Herrera, presidente del centro de estudios de mercado Radar, en Colombia la ecuación no funcionó así. Herrera sostiene que el crecimiento de las marcas propias no es consecuencia del deterioro de la economía, sino que ha sido resultado de las exigencias de los clientes por la relación calidad-precio. "Estamos en un boom", afirma. Y explica, además, que el tema clave en este negocio es precisamente esa relación"[28].

En Colombia las marcas propias están en auge y es un mercado que tiene aún mucho terreno por ganar "Mientras en mercados como el europeo las marcas

[27] GUTIÉRREZ T. Carolina. El Boom de las Marcas Blancas (ene.2010). [En línea]. [Consultado febrero 12 de 2015]. Disponible en: http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso181358-el-boom-de-marcas-blancas (mayo2012)
[28] GUTIÉRREZ T. Carolina. El Boom de las Marcas Blancas (ene.2010). [En línea]. [Consultado febrero 12 de 2015]. Disponible en: http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso181358-el-boom-de-marcas-blancas (mayo2012)

blancas representan hasta el 50% del total de las ventas, en Colombia estos productos son apenas el 6% de los ingresos de las grandes superficies"[29]

Es Claro que aunque las marcas propias no representan mayores ventas que las marcas líderes del mercado estas están en crecimiento constante y cada vez tienen más aceptación por parte de los consumidores los cuales no solo por motivos económicos las adquieren, y no solo se limitan a categorías de consumo masivo, bajo esta modalidad los supermercados les están permitiendo a muchos clientes obtener productos Premium que con precios de marca líder estaban fuera del alcance de muchos.

Finalmente desde una perspectivas más global, no todo los granos producidos son de origen nacional y la importación de estos es necesaria para mantener el equilibrio en precios y suministro a nivel nacional, es bien sabido que siendo los Granos un commodity[30], el precio de este depende de su precio en la bolsa y varían constantemente, se encuentra que los precios en Canadá donde están los potenciales proveedores, no están más favorables que los precios del mercado nacional por lo cual no se ha obtenido una oferta viable para el cliente. Esa situación es mirada con lupa por parte de los empacadores y comercializadores colombianos y en especial a aquellos que se ubican en ciudades pequeñas, los cuales se abastecen de grandes comercializadores e importadores internacionales.

El otro contexto de la investigación se enfoca hacia la importancia que juega el Control Interno para las empresas cualquiera que sea su naturaleza. En ese

---

[29] FENALCO. (Circular 176 del 2011). Todo el Mundo Habla de Marcas Propias. [En línea]. [Consultado Febrero 12 de 2015] Disponible en: http://www.fenalco.com.co/contenido/5 (mayo 2012)

[30] La **mercancía** (en inglés, commodity) en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Mercanc%C3%ADa_(econom%C3%ADa)

desarrollo El Control Interno de la empresa, cuando finaliza el siglo XIX, especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en la fase de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativas u organizativas. Pero con el transcurso del tiempo, se le fue dando mayor importancia a estos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de generar e implantar sistemas de control, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas.

Debido a este desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una gestión adecuada, correcta y eficiente. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados, tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecuta contribuyen en carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior. Dentro de una organización el proceso

administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

El sistema de control interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y alcanza los objetivos que persigue esta. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues esta debe reordenarse para subsistir. Ya a finales del siglo XIX se demostró la importancia del control sobre la gestión de los negocios y que este se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

4.4 MARCO LEGAL

Las empresas comerciales dedicadas a empaque y distribución de granos en el norte del valle y en general en el territorio nacional, se encuentran regidas por las siguientes normas en lo referente al Control interno.

Constitución Política de Colombia, Titulo XII, Capitulo 12, Artículo 333, establece la libertad económica y toma la empresa como base para el desarrollo. El artículo dice textualmente: “La actividad económica de la iniciativa privada es libre dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley (Reglas, normativas, procedimientos, pautas, tipos de sociedades, participaciones obligaciones, contratación laboral, liquidación empleados). La empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones. El estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitar o controlar cualquier abuso que persona o empresa haga de su posición dominante en el mercado nacional.

Código de Comercio de Colombia, Titulo III, del artículo 26 al 47, donde se establece las disposiciones y procedimientos a seguir para la inscripción en el registro mercantil.

Código de Comercio de Colombia, Titulo IV, el artículo 48 al 74 indica la conformidad de los libros y papeles del comerciante, la reglamentación y requisitos correspondientes a los libros de comercio que deben elaborarse para servir de fundamento de los estados financieros.

Código de Comercio de Colombia, Título I, artículo 19 define las obligaciones y deberes de las personas que de manera profesional se dedican a ejecutar actividades que la ley comercial cataloga como comerciales.

Control interno Internacional, Ley Sarbanes-Oxley. Committee of sponsoring organizations of the Treadway Commission COSO I Y II. Esta Ley obliga a presentar un informe anual avalado por el director General y el director de finanzas (CEO, CFO), quienes certifican que tienen una confianza plena en sus procesos de generación de información en tiempo, forma y contenido.

Código de Comercio: Son normas de codificación comercial, comentarios y jurisprudencias de la corte suprema de justicia, de la corte constitucional, y del consejo de estado permitiendo así el mejor desenvolvimiento de la actividad mercantil. se rigen por: el Título III del registro mercantil, el objeto del registro, las entidades encargadas de llevar el registro, personas y actos sujetos al registro, reglas, plazos, renovaciones, sanciones, entre otros. Título V, libro segundo responsabilidad de los socios, constitución, emisión, suscripción, balances y dividendos hasta la liquidación y disolución de las mismas. Título IV Capítulo I Libro primero, la obligación de llevar y registrar los libros de contabilidad: libro de inventarios y balances, libro diario, libro de mayor y balances.

Los artículos 82 al 88 del capítulo IX de la ley 222 de 1995, donde se establece que la superintendencia de sociedades ejercerán la inspección, vigilancia y control de las sociedades comerciales. Conforme a los capítulos II del título II libro segundo y el título V libro segundo de la sociedad de responsabilidad limitada.

DECRETO 2649 DE 1993, Por el cual reglamenta los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y a los cuales la empresa debe regirse en la parte contable.

Decreto 2649 Art. 63. Inventarios. Los inventarios representan bienes corporales destinados a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos que se hallen en proceso de producción o que se utilizaran o consumirán en la producción de otros que van a ser vendidos. El valor de los inventarios, el cual incluye todas las erogaciones y los cargos directos e indirectos necesarios para ponerlos en condiciones de utilización o venta, se debe determinar utilizando el método PEPS (Primeros en Entrar, Primeros en Salir), UEPS (Últimos en Entrar, Primeros en Salir), el de identificación específica o el promedio ponderado. Normas especiales pueden autorizar la utilización de otros métodos de reconocido valor técnico.

Decreto 2649 Art. 96. Reconocimiento de ingresos y gastos. En cumplimiento de las normas de realización, asociación y asignación, los ingresos y los gastos se deben reconocer de tal manera que se logre el adecuado registro de las operaciones en la cuenta apropiada, por el monto correcto y en el período correspondiente, para obtener el justo cómputo del resultado neto del período.

Decreto 2649 Art. 97. Realización del ingreso. Un ingreso se entiende realizado y, por tanto, debe ser reconocido en las cuentas de resultados, cuando se ha devengado y convertido o sea razonablemente convertible en efectivo.

Ley 87 del 29 Noviembre de 1993. Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones.

Ley 489 del 29 diciembre de 1998: Se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política.

Directiva presidencial 01 del 29 de enero de 1997: Desarrollo del Sistema del Control Interno.

Directiva presidencial 09 del 29 de diciembre de 1999: Se dictan los lineamientos para la implementación de la política de lucha contra la corrupción.

Decreto 1537 del 26 de Julio del 2001: Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, en cuanto a los elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control Interno de las entidades y organismos del Estado.

Decreto 188 de 2001: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de Control Interno.

Decreto 1826 del 3 de Agosto de 1994: Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993, y establece que al más alto nivel la creación de la Oficina de Control Interno bajo dependencia directa del representante legal y establece la obligatoriedad de organizar en cada entidad al más alto nivel jerárquico, un comité del sistema de Control Interno.

Ley 42 del 26 de Enero de 1993: Sobre la organización del Control Fiscal, Financiero y los organismos que lo ejercen.

AS/NZS 4360:1999- Estándar Australiano-Administración de Riesgos. La administración de riesgos es reconocida como una parte integral de las buenas prácticas gerenciales. Es un proceso iterativo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones.

Resolución número 5109 de 2005**, Ministerio de la protección social;** Decreto número 3273 de 2008**, Ministerio de comercio, industria y Turismo;** Circular conjunta número 37 de 2011**, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales; Instituto Nacional para la vigilancia de medicamentos y alimentos.**

Resolución número 333 de 2011, Ministerio de la protección social; Decreto número 3273 de 2008, Ministerio de comercio, industria y turismo reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La investigación bajo la modalidad de monografía a desarrollar se efectúa sobre la base de un problema causal, por cuanto la formulación del mismo busca una explicación acerca del porqué las empresas empacadoras y comercializadoras de grano no han implementado un adecuado control interno sobre los tres aspectos básicos, el disponible, la cartera y los inventarios y es preciso buscar una solución acertada sobre el hecho del mejoramiento del proceso administrativo de un control y reducir el riesgo en estas tres cuentas cruciales del capital de trabajo de este tipo de empresas. La salida está en el diseño y posterior aplicación a partir de un Manual de Control Interno, los procedimientos y políticas de control de forma sistemática y rigurosa.

La investigación está basada en la formulación de una pregunta central y causal, que conjuga variables cualitativas, explicativas e independientes, en tanto, la investigación conducirá a determinar los procedimientos de control y la definición de las políticas propias para este tipo de cuentas y hacer manifiesta la necesidad del control en estas Empresas.

El campo de la investigación abarca el universo de cinco negocios dedicados al empaque y posterior Comercio de granos, tomando como referencia uno de los mayores depósitos en la ciudad de Cartago, Valle, y partiendo de la observación directa como método de investigación científica, acompañado del método histórico- lógico y de la encuesta para obtener datos de la población, a fin de conocer y estudiar su estatus respecto al Sistema de Control Interno y con el propósito de determinar la incidencia e interrelación entre la aplicación de un Manual de Control Interno, el nivel de responsabilidad y observancia de los criterios, políticas y directrices emanadas de las directivos y socializadas con posterioridad por los administrativos a los trabajadores de los diferentes negocios.

5.1 Tipo de Estudio

Se establece una investigación de carácter descriptivo, dado que "identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables[31]." Para el caso, se analizarán datos de los aspectos internos de la empresa en mención a fin de evaluarlos y emitir conclusiones pertinentes al sistema de control interno. Además, la investigación incluye la identificación de los diferentes conceptos utilizados acerca del tema.

5.2 Método de investigación

Se utiliza el método inductivo dado que de observaciones particulares, como es el caso de los sistemas de control, se llega a conclusiones generales sobre la efectividad del sistema general de control interno. De la misma manera, se utiliza el método de análisis tomando en cuenta que se identifican y analizan cada una de las partes del sistema.

5.3 Técnicas de Selección de la Información

Se clasifica la información obtenida de la empresa a través de encuestas, observación, inspección documental y análisis de procesos. Esta información es analizada de manera cuantitativa y cualitativa para obtener un resultado acorde con el objetivo del tema que se está desarrollando.

---

[31]MENDEZ A, Carlos Eduardo, Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw Hill. 2001. p.113

La información para establecer el diagnóstico se obtiene a través de una encuesta diseñada con preguntas pertinentes a los sistemas de control de la empresa e igualmente aplicando la metodología del informe COSO.

Instrumentos de recolección de la información. Para evaluar el sistema de control interno, se utilizan los siguientes instrumentos:

Encuesta. Principalmente se hace el diseño y aplicación de una encuesta con preguntas de tipo cerrado relacionadas con los diferentes agentes de control, tomando como base el informe COSO. El objetivo de la encuesta, es evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa.

Se valoran cinco componentes del Control Interno: 1.Ambiente de Control, 2.Evaluación de riesgos, 3.Información y Comunicación, 4.Actividades de Control y Monitoreo.

La encuesta es aplicada en forma de entrevista personal a los individuos relacionados con la administración del negocio, pero de nivel jerárquico diferente. De esta manera se aplica una encuesta al Gerente General de la empresa, otra a la asistente de gerencia y una última a la auxiliar de caja.

La finalidad de evaluar el control interno desde estas tres instancias, es validar los resultados que se obtengan con el diagnóstico, pues se debe tomar en cuenta que la percepción e intenciones acerca del control interno pueden ser unas para el Gerente de la empresa, y la percepción de los empleados otra.

Observación y verificación documental. Mediante la solicitud y análisis de documentación, se busca identificar y describir las actividades de las áreas específicas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos.

Evaluación de los resultados. Las respuestas de la encuesta serán tabuladas y se realizará un análisis narrativo que permite visualizar en conjunto los hallazgos obtenidos para cada pregunta.

5.4 Definición de la Población y la Muestra

La población objeto de estudio son las cinco empresas más representativas (ALEM+PRO, SEMILLAS DEL PACÍFICO, EMPACADORA ANDINA, GRANERO SAN MARTIN, Y AGROINSUMOS) dedicadas al empaque y comercialización con sus procesos, funciones y todo lo pertinente para el diseño del sistema de control interno para las tres funciones claves, el disponible, la cartera y los inventarios.

6. UNIDADES TEMATICAS

6.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS RELACIONADO CON LA EXISTENCIA DEL CONTROL INTERNO PARA EL RECAUDO DEL EFECTIVO, CARTERA E INVENTARIO A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTO TIPO ENCUESTA

Para diagnosticar los procesos de los rubros disponibles, cuentas por cobrar (deudores clientes) e Inventarios, para las empresas empacadoras y distribuidoras de grano en el norte del valle, pasa en primer lugar por mirar los resultados arrojados por la encuesta diagnostico aplicada a cinco de los principales empacadores y distribuidores de granos establecidos en la ciudad de Cartago.

La fase diagnostica de la existencia o no de procesos y procedimientos para el disponible, cartera e inventarios, inició con el diseño de los temas y sus elementos de control interno a ser evaluados en las cinco empresas referencias y acorde a una matriz estándar de componentes.

Los componentes a evaluados para el diagnóstico son los siguientes:

1. Control interno para el disponible: caja y bancos
2. Componente control interno sobre cuentas por cobrar
3. Componente de control de inventario

Identificados entonces los principales componentes se procede a diseñar las preguntas necesarias para evaluar cada área, y para lograrlo se redefine al interior de cada componente otros subcomponentes y a estos se le diseñan una serie de

preguntas las cuales han de dar respuesta los entrevistados en cada una de las empresas.

Como las matrices son complejas por la cantidad de subcomponentes y de estos entre quince a 25 preguntas en promedio, a continuación se han de presentar matrices y graficas resumen de los resultados obtenidos en cada componente.

6.1.1 Resultado diagnostico Control interno para el disponible: caja y bancos

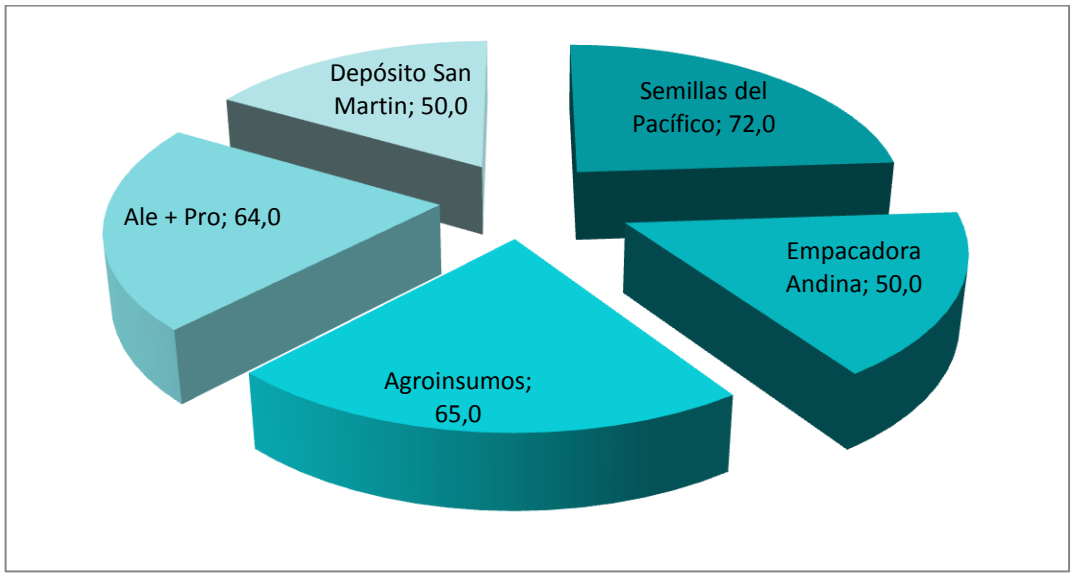
Tabla 2. Matriz resumen calificación de evidencias de control interno para los procesos del disponible

COMPONENTES	Semillas del Pacífico	Empacadora Andina	Agroinsumos	Alem + Pro	Depósito San Martin
CAJA					
PROTECCIÓN y SEGURIDAD	70	50	70	70	50
RECAUDO	65	45	65	65	45
RECIBOS DE CAJA	70	55	60	65	55
CAJA MENOR	80	50	65	60	50
ARQUEOS	75	50	65	60	50
BANCOS					
APERTURA DE CUENTAS	70	60	60	65	60
PROTECCION	70	40	60	60	40
GIRO DE CHEQUES	65	50	50	55	50
CONCILIACIONES	70	45	50	50	45
BOLETINES DIARIOS	60	40	45	50	40
GENERALES A CAJA Y BANCOS	50	45	50	50	45

Fuente: Tabulados de las encuestas aplicadas a las cinco empresas.

La evaluación del disponible en las cinco empresas se dividió en dos grandes grupos de cuentas, la Caja y los bancos. Para cada cuenta principal se evaluaron cinco subcomponentes de control interno para Caja y seis subcomponentes para el área de banco. La calificación obtenida en cada uno de los subcomponentes se muestra en la tabla anterior. A continuación se presenta la calificación promedio obtenida para el componente de caja y sus respectivos subcomponentes. El resultado obtenido es que semillas del pacifico la calificación del control interno en caja es de 72 puntos, siendo su calificación aceptable lo que implica la necesidad de ajustar varios de sus subcomponentes, para empacadora andina la calificación es de 50 punto, esto es falta más desarrollo del control interno, Agroinsumos su calificación es de 65 puntos, Ale + pro 64 puntos y Depósito san Martín 50 puntos.

Figura 5. Resumen del resultado de la evaluación del control interno para caja.



Fuente: Diseño propio a partir de la información de la Tabla 2.

Resultado: Es necesario para las cinco empresas diseñar procedimientos de ajuste en su control interno para el área de caja. (ver tabla y gráfico)

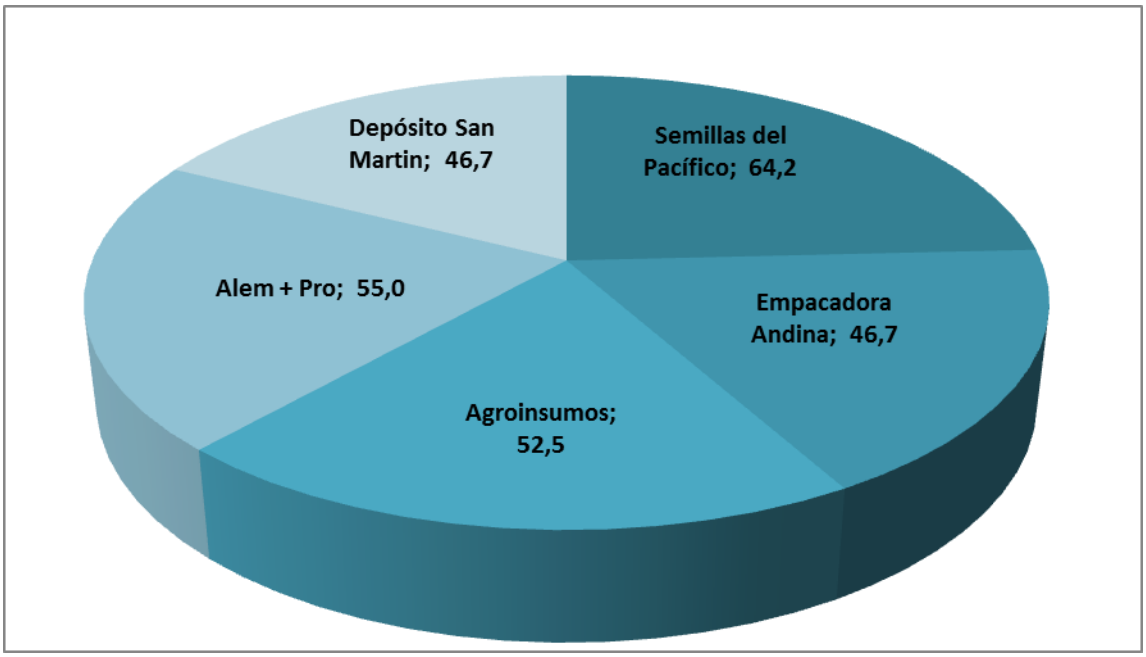
Tabla 3.: Resumen promedio de los resultados calificatorios de la existencia del control interno en el componente Caja por empresa.

COMPONENTES	Semillas del Pacífico	Empacadora Andina	Agroinsumos	Alem + Pro	Depósito San Martin
CAJA	72,0	50,0	65,0	64,0	50,0

Fuente: Tabulados de las encuestas aplicadas a las cinco empresas.

En el área de Bancos, los resultados se pueden ver en la gráfica precedente, de la cual se desprende lo siguiente: Semillas del pacifico el cumplimiento en el control interno es de 64,2 puntos, esto es, faltan elementos que ajustar en los diverso subcomponentes evaluados en su control interno.

Figura 6. Resumen del resultado de la evaluación del control interno para Bancos.



Fuente: diseño propio a partir de la información de la tabla 3

Empacadora andina tan solo califica su control interno con 46,7 puntos esto es hay mucho que realizar para alcanzar un buen nivel de control interno en el área de bancos. Agroinsumos obtuvo una calificación de su control interno de 52,5 puntos, esto significa que se encuentra a mitad de camino en el control interno para el área de bancos, ale + pro su calificación es de 55 punto, esto es, está en igual condición que Agroinsumos y finalmente esta Depósito san Martín con un 46,7 puntos, lo cual demuestra la necesidad de levantar procedimientos de control interno para este tipo de empresas.

Tabla 4. . Resumen promedio de los resultados calificatorios de la existencia del control interno en el componente Banco por empresa.

COMPONENTES	Semillas del Pacífico	Empacadora Andina	Agroinsumos	Alem + Pro	Depósito San Martin
BANCOS	64,2	46,7	52,5	55,0	46,7

Fuente: Tabulados de las encuestas aplicadas a las cinco empresas.

Resultado: Es necesario para las cinco empresas diseñar procedimientos de ajuste en su control interno para el área de bancos. (Ver tabla y gráfico)

6.1.2 Resultado diagnostico de componentes de control interno para Deudores cliente, cuentas por cobrar.

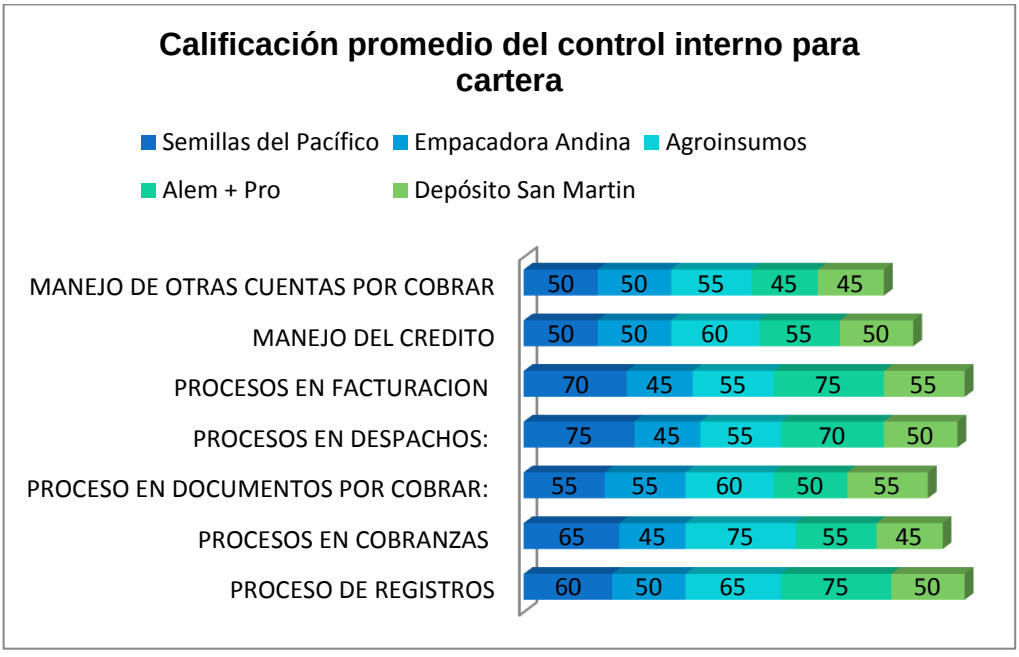
Tabla 5. .Calificación de los subcomponentes deudores clientes (cuentas por cobrar)

CONTROL INTERNO SOBRE CUENTAS POR COBRAR

SUBCOMPONENTES ANALIZADOS	Semillas del Pacífico	Empacadora Andina	Agroinsumos	Alem + Pro	Depósito San Martin
PROCESO DE REGISTROS	60	50	65	75	50
PROCESOS EN COBRANZAS	65	45	75	55	45
PROCESO EN DOCUMENTOS POR COBRAR	55	55	60	50	55
PROCESOS EN DESPACHOS	75	45	55	70	50
PROCESOS EN FACTURACION	70	45	55	75	55
MANEJO DEL CREDITO	50	50	60	55	50
MANEJO DE OTRAS CUENTAS POR COBRAR	50	50	55	45	45

Fuente: Resultados de la tabulación de la encuesta aplicados.

Figura 7. Calificación promedio del control interno en el área de cartera



Fuente: diseño propio a partir de la información de la tabla 5

El componente de control interno área de cartera está dividido en siete subcomponentes, cuya calificación individual se presenta en la tabla anterior, la cual puede ser consultada en sus detalles individuales. Al establecer el promedio en el cumplimiento o existencia del control interno para la cartera arroja la siguiente situación:

Tabla 6. Calificación promedio de carencia de control interno para los procesos de cuentas por cobrar en las cinco empresas mas representativas

EMPRESA	CALIFICACION C.I.	OBSERVACIONES
Semillas del Pacífico	60,71	Hay un 40% de los subcomponentes que no tienen marcado un procedimiento de control interno en las actividades y tareas que se desarrollan, esto es, el control interno para cartera está a medio camino.
Empacadora Andina	48,57	De los subcomponentes evaluados se encuentra que el control interno apenas alcanza una calificación de 48,57 puntos, es decir menos de la mitad de los procesos están por fuera de control, lo cual requiere ajustes y complementos y diseños de controles en el control interno en dicha área.
Agroinsumos	60,71	La empresa tiene avanzado el control interno en el 60,7% de los subcomponentes de cartera, le queda por desarrollar un 39,3% lo cual implica ajustar, recomponer y diseñar procedimientos para tener un control interno al 100%.
Alem + Pro	60,71	La empresa tiene avanzado el control interno en el 60,7% de los subcomponentes de cartera, le queda por desarrollar un 39,3% lo cual implica ajustar, recomponer y diseñar procedimientos para tener un control interno al 100%.
Depósito San Martin	50	La empresa tan solo cuenta con un 50% de los procedimientos de control interno establecidos en los subcomponentes evaluados, lo que significa que es necesario desarrollar los procedimientos en los subcomponentes, complementar y diseñar para llegar al 100% y reducir el riesgo en dicha área.

Fuente: Diseño propio de resultados tabulados de respuestas.

6.1.3 Resultado diagnostico de componentes de control interno para el Inventario

Tabla 7.: Principales subcomponentes de inventarios y su calificación del control interno

COMPONENTES	Semillas del Pacífico	Empacadora Andina	Agroinsumos	Alem + Pro	Depósito San Martin
GENERALIDADES	60	50	75	65	45
EXISTENCIA DE REGISTROS	65	50	65	65	40
CONTROL DE EXISTENCIAS E INVENTARIO FISICO	55	55	70	70	50
AJUSTES A LOS REGISTROS	45	40	75	50	40
REGISTROS OTROS INVENTARIOS	55	0	65	60	0
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA INVENTARIOS	60	10	70	55	20
CONTROL INTERNO ESTABLECIDO PARA EL INVENTARIO	50	10	65	55	20

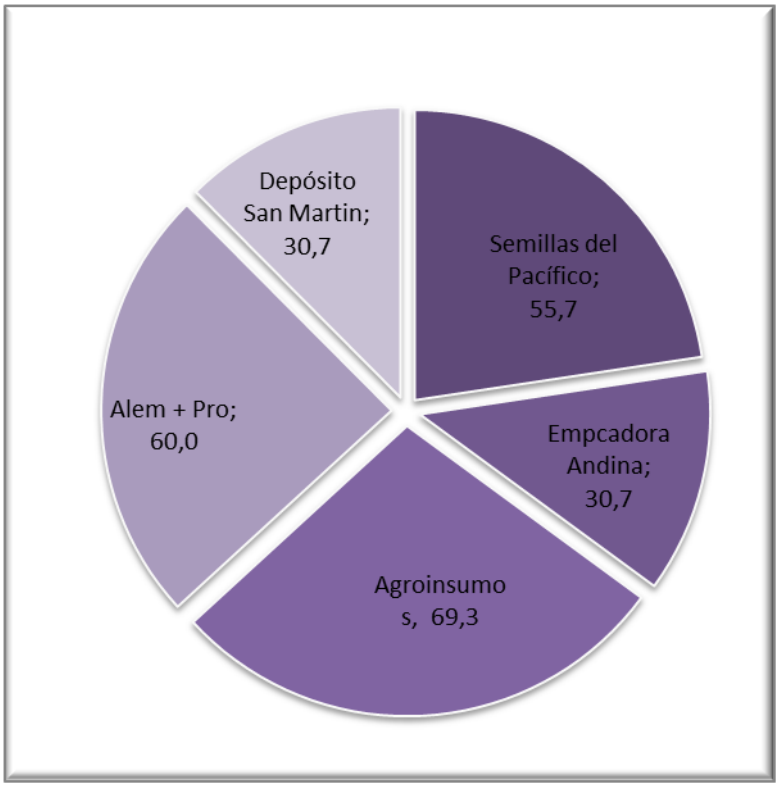
Fuente: Tabulados de los resultados de la encuesta aplicada a las empresas sobre el control interno en el área de inventarios.

Tabla 8. Cumplimiento del control interno promedio para los procesos de inventario en las cinco empresas mas representativas

	Semillas del Pacífico	Empacadora Andina	Agroinsumos	Alem + Pro	Depósito San Martin
CUMPLIMIENTO DEL CONTROL INTERNO PROMEDIO	55,7	30,7	69,3	60,0	30,7

Fuente: Datos obtenidos de la tabla anterior, promedio de la calificación del control interno.

Figura 8 Cumplimiento de los aspectos de control interno para inventarios en las empresas encuestadas.



Fuente: Graficado a partir de los datos de la tabla 8

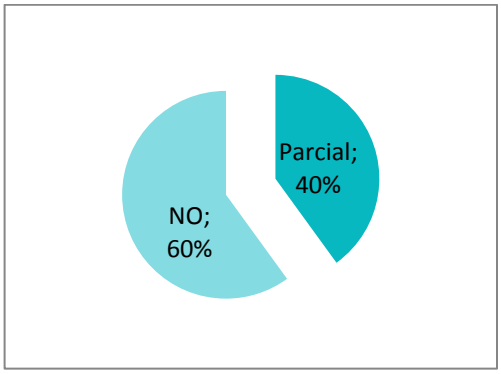
Resumen por grandes componentes de control interno

A continuación se presentan los resultados consolidados generalizados de la matriz resumen del diagnóstico del control interno en las empacadoras y distribuidoras de granos en la ciudad de Cartago, valle.

1. El 40% (dos de las cinco) de las empresas encuestadas tienen identificados parcialmente una estructura organizacional empresarial, con algunos procesos y procedimientos parcialmente establecidos, los manuales de funciones, las funciones de las áreas de disponible, cartera e inventarios parcialmente están separadas e identificadas, No están formalizados todos los formatos pre-

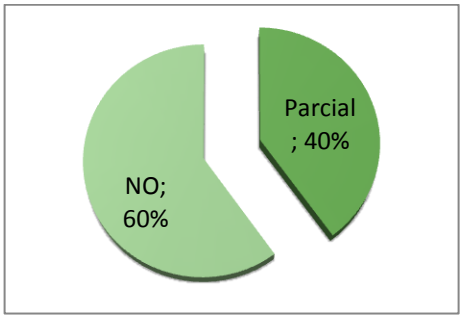
numerados, parcialmente se cumplen los procedimientos, políticas y normas establecidas por la gerencia o la administración.

Figura 9.: Resultados referidos a la estructura organizacional



Fuente: Resultados tabulados y expresados en el gráfico para las cinco empresas.

Figura 10 Situación de los procesos y procedimientos para las áreas de efectivo, cartera e inventarios.



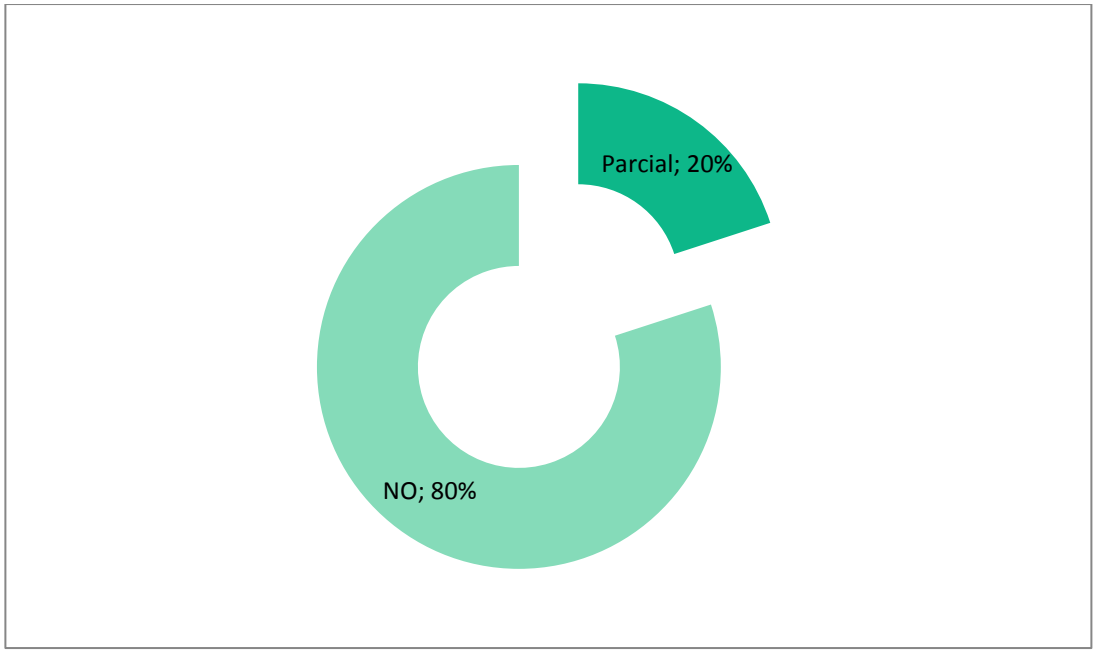
Fuente: Resultados tabulados y expresados en el gráfico para las cinco empresas.

2. El 40% (dos de las cinco) de las empresas que dieron como respuesta un Parcial a las 15 preguntas consultadas tienen de alguna manera identificados sus procesos y parcial están por escrito los procedimientos a seguir para las áreas de

disponible o efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, lo cual no es seguridad total para facilitar sus operaciones y por ende el trabajo de las personas que los desarrollan. Para el 60% de las empresas estos no están definidos. Ver gráfico anterior.

3. De la cualificación pedida para los diversos procesos y procedimientos es que en un 80% (cuatro de las cinco) de estos se encuentran parcialmente escritos pero aseguran los encuestados que no están actualizados y que aún faltan ajustes que realizar sobre los mismos, pero que tal como están delineados no les permite tener un adecuado control interno y se encuentran tropiezos en el desarrollo de los mismos. Un 20% definitivamente no los tienen. Ver gráfico siguiente

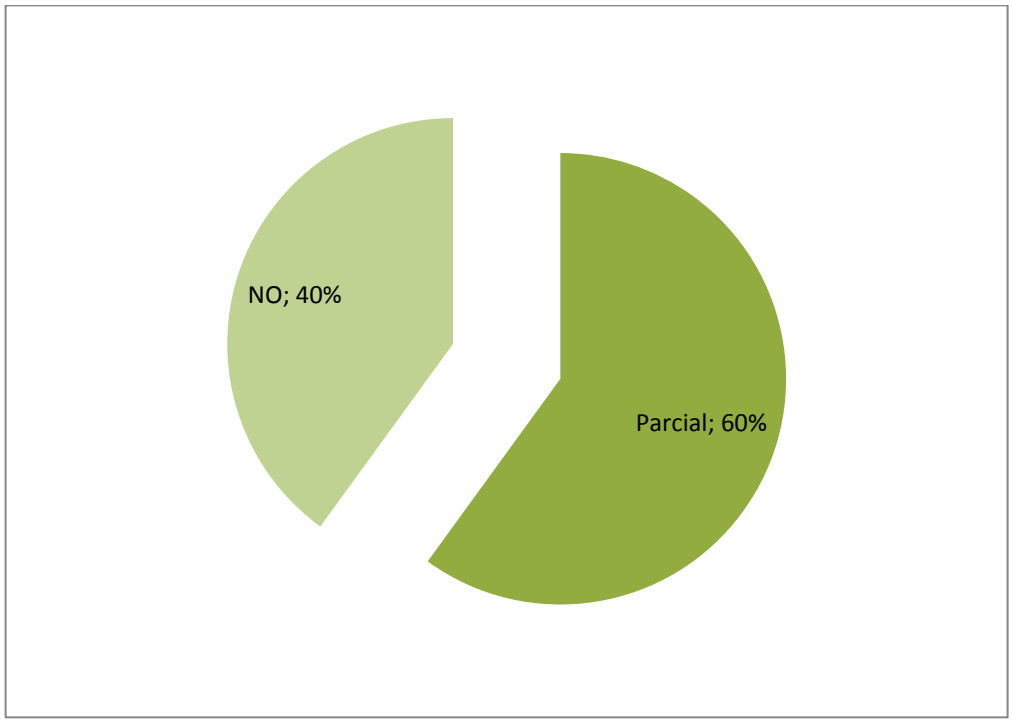
Figura 11. Resultado sobre la existencia por escrita de los procesos y procedimientos en las cinco empresas encuestadas.



Fuente: Resultados tabulados y expresados en el gráfico para las cinco empresas.

4. El 60% (tres de las cinco) de las empresas encuestadas, si bien parcialmente tiene una cierta estructura empresarial desde el punto de vista operativo, en lo administrativo no hay claramente definido un organigrama donde se determinen los diversos niveles de autoridad y cargos debidamente definidos y no hay una línea clara de control internos sobre las áreas calves de efectivo, cartera e inventarios y otros. El restante 40% definitivamente no tiene ninguno de los elementos consultados. Ver el gráfico siguiente.

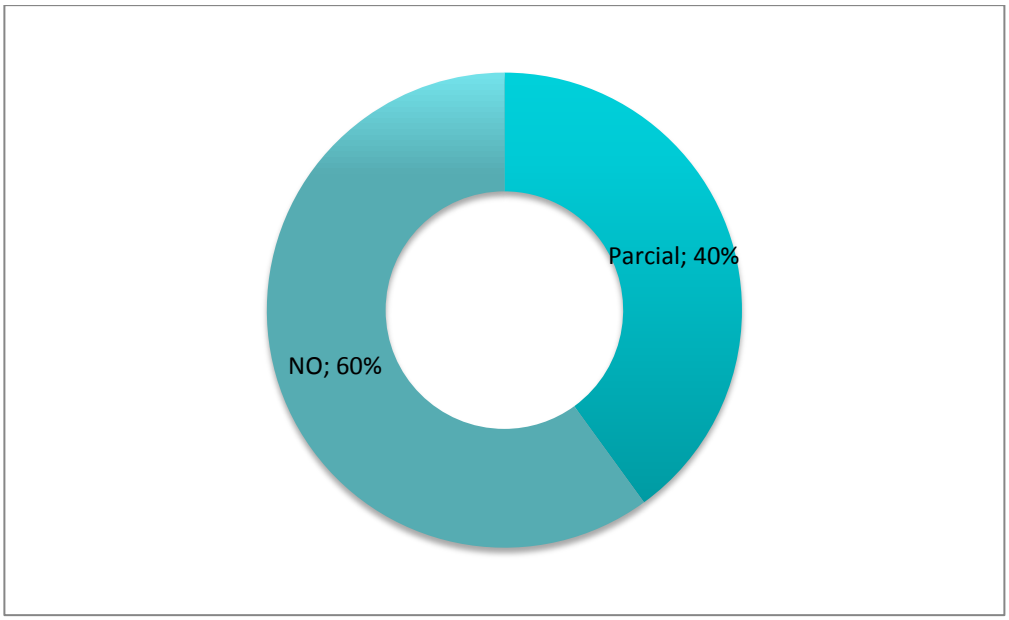
Figura 12. Empresas que parcialmente tiene definido su organigrama y donde no están definido la línea de control interno.



Fuente: Resultados tabulados y expresados en el gráfico para las cinco empresas.

5. El 60% (tres de las cinco) de la empresas dan como resultado que no se tienen claramente definidos los manuales de funciones o son inexistentes, no hay políticas claramente definidas en cuanto a efectivo o caja, deudores clientes o cuentas por cobrar e inventarios. Los procedimientos no están debidamente definidos ni están por escrito, son procedimientos verbales y se van implementando a medida que el propietario o administrador quiere corregir errores que se presentan en su operación. Ver gráfico siguiente.

Figura 13. Empresas que parcialmente o no tienen manuales definidos para las áreas evaluadas de efectivo, cartera, inventarios, compras, cuentas por pagar e ingresos.

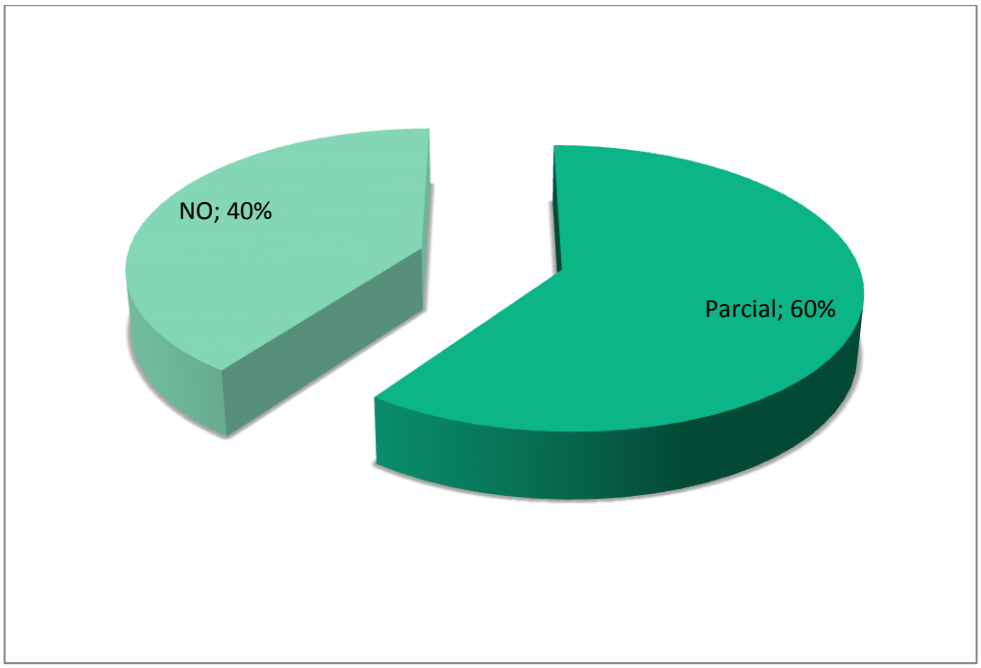


Fuente: Resultados tabulados y expresados en el gráfico para las cinco empresas.

6. El 60% (tres de las cinco) de las empresas encuestadas tienen como elemento característico y semejanza que no hay procesos ni procedimientos levantados ni escritos oficialmente para las operaciones productivas y comerciales que desarrollan. Esto desde luego dificulta en cierta medida medir la eficiencia de las operaciones y sobre todo es una fuente de riesgo informativo para la

preparación de los estados financieros. El 40% de las empresas que respondieron la encuesta general sobre existencia de procedimientos escritos definitivamente no los tienen. Ver gráfico siguiente.

Figura 14. Empresas que parcialmente tienen procesos y procedimiento por escrito.



Fuente: Resultados tabulados y expresados en el gráfico para las cinco empresas.

La parte dos de este proceso se enfoca a documentar desde el estudio de campo los procedimientos que tienen implementados las empresa del estudio. Esa documentación se muestra aquí de dos formas, una mediante un flujo proceso y dos a través de una matriz se identifican entonces los procesos y procedimientos de más uso en las empresas en las cuales se encontraron estos, para las empresas encuestadas que afirmaron no tenerlos se hará un levantamiento global acorde a las observaciones y preguntas complementarias realizadas durante el trabajo de campo.

6.2 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO PARA CADA PROCESO OBJETO DE ESTUDIO

Las Matrices de Riesgo son una herramienta ampliamente utilizada en diversas actividades que deben ponderar y gestionar riesgos. Desde su concepción metodológica las matrices se componen de dos vectores, uno de impacto y otro de probabilidad, cuya combinación define el nivel de riesgo de una operación en particular. La ventaja de este instrumento es que permite establecer un ranking cuantitativo y/o cualitativo de los riesgos implícitos en una determinada operación en base a la información disponible, estableciendo así un orden de prioridades.

COSO y la evaluación de riesgos

Retomando el marco de control interno bajo COSO uno de los componentes tiene que ver precisamente con la <<Evaluación de riesgos>>, por lo tanto, en las siguientes líneas se hace la referencia ión respectiva antes del desarrollo y construcción de la matriz de riesgo para las empresas empacadoras.

La evaluación de riesgo, es el segundo componente del control, involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la Organización como en el interior de la misma .

Para lo anterior, es indispensable primeramente el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la Organización como al de las actividades relevantes,

obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgos que amenazan su oportuno cumplimento.
La evaluación, o mejor dicho la autoevaluación de riesgo debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos.

Objetivos

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante.

Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

Objetivos de operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización.

Objetivos de información financiera: Se refiere a la obtención de información financiera y contable.

Objetivos de cumplimiento: Están dirigido a la adherencia a leyes y reglamentos locales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia.

En ocasiones la distinción entre estos tipo s de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos e traslapan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto los siguientes eventos:

a. Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.

b. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la Empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos nivelas, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Riesgos

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte de un sistema de control efectivo a favor de las empresas empacadoras.

Para esto la organización empresarial debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome sus interacciones más importantes entre las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riegos a nivel global incluye no sólo factores externos sino también internos (v.gr; interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal; capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la Gerencia).

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ellos a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas del riesgo en este nivel permanecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular que se adopte, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

i. Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos.
ii. Evaluación de la probabilidad de ocurrencia
iii. Consideración de cómo debe manejar el riego, evaluación de acciones que deben tomarse por la administración de la empresas empacadoras en este caso.

A continuación se presenta la matriz de riesgo para los tres procesos claves en las empacadoras de granos que hacen parte de este estudio:
i. Riesgos para el disponible
ii. Riesgo para inventarios
iii. Riesgo para cartera o cuentas por cobrar.

6.2.1 MATRIZ DE RIEGO PARA LOS PROCESOS DELDISPONIBLE

Debilidad: 1. funciones incompatibles

Situación Actual. Dentro del área de caja, no hay empleados definidos para recaudar y manejar el dinero recibido, tanto lo hacen los de bodega como los que despachan. En las pequeñas empresas con menos estructura organizacional no se separan las funciones del área de caja.

Recomendación: Para evitar riesgos de robo o perdida de dinero al interior de la empresa o en el espacio de cobro y entrega la administración debe separar las funciones y asignar responsabilidades sobre cuál es la persona autorizada para el manejo del dinero y quienes externamente serán autorizados explícitamente para recibir en casos muy especiales dineros de los clientes.

Beneficio:

- Al separar las funciones de recaudo, despacho, venta y cobro se facilitaría el proceso de identificación y fijación de responsabilidades en caso de perdida de efectivo.

- Al establecer un responsable de la tesorería se acompaña de funciones específicas en las cuales se dejen instrucciones claras para rendir información con destino al área contable y financiera sobre la disponibilidad del efectivo.

- Delimitar el acceso del personal al área específica de caja, así mismo blindar el área de mejores medidas de seguridad física y protección del efectivo recibido en punto de venta.

- Individualizar el responsable de caja y establecer póliza de manejo de efectivo y salvaguardar el efectivo para la empresa.

Debilidad 2. Ausencia de Arqueos de Caja y Soporte de los mismos

Situación Actual*.* En el área de caja, no se han realizado regularmente los respectivos arqueos de caja y por lo tanto, no es posible tener un diagnostico real sobre como opera el área de caja y si se tiene mediciones de eficiencia en el cumplimiento de las funciones y procedimientos del control interno del efectivo.

Recomendación: Para evitar riesgos de perdida se sugiere a la administración o a la gerencia regularizar la realización de arqueos de caja tanto a la caja principal como para la caja menor. Levantar los procedimientos y definir que persona será la responsable de realizar dicho arqueos.

Beneficio:

- Seguridad en el suministro de la información sobre el efectivo ingresado diariamente a la empresa.

- Identificar una persona responsable por los posibles faltantes o sobrantes de efectivo en la caja.

- Preparar informes fidedignos de recaudo y consignación de efectivo, así mismo regularizar la expedición de recibos de caja y comprobantes de efectivo.

Debilidad 3. Falta claridad en las políticas para el Manejo del Disponible.

Situación Actual*:* al realizar la evaluación y diagnostico del control interno se evidencio en las respuestas entregadas por los administradores que la empresa

no tienen políticas sobre el manejo del efectivo o en otras estas políticas no estaban actualizadas o no apuntaban adecuadamente hacia el objetivo de un adecuado manejo del efectivo o del disponible.

Recomendación: Revisión, ajuste, actualización y complementación de las políticas de manejo y de control sobre el disponible de la empresa teniendo en cuentas las operaciones actuales, la estructura organizacional, la disponibilidad de personal y el compromiso de la gerencia para su implementación y seguimiento.

Beneficio:

- Las políticas sobre manejo del disponible al interior de las empresas dan seguridad de actuación de la administración sobre decisiones financieras referidas al efectivo.

- Tener reglas de juego claras ante el personal responsable de la administración del disponible.

Debilidad 4: No hay evidencias de auditorías para el disponible.

Situación Actual: El diagnostico o estado del arte arroja que las empresas no tienen como norma la realización de auditorías especificas sobre el disponible, no lo han considerado importante. No hay evidencias internas o externas de auditoría sobre el disponible.

Recomendación: Establecer como cultura de control la realización de una auditoria especial sobre la cuenta del ingreso y en el tema del disponible y

evidencias no solo las falencias del área, sino el trazar acciones de mejora para la empresa.

Beneficio:

- Es una oportunidad de evaluación del funcionamiento de los procedimientos, políticas, estrategias trazadas por la empresa en materia del recaudo y manejo del disponible.

- Generar la cultura del autocontrol por parte de la administración y mejora en la gestión de la empresa.

Debilidad 5: Responsabilidades y procedimientos para el personal de caja

Situación Actual: El resultado del estudio de campo y la evaluación de la existencia del control interno en el área de caja o tesorería dio como resultado falencias en los procedimientos fijados para el manejo del área de caja. Si bien en algunas de las respuestas dada se evidencia fallas, falta actualización y complementación de los procedimientos.

Recomendación: Revisar y ajustar los procedimientos levantados tiempos atrás por parte de las empresas en cuanto al área de caja y socializar estos con el personal para logran mayor coherencia y afinidad en las políticas y procesos.

Beneficio:
Los procedimientos son una ruta de acción para los empleados y para la administración por cuanto permite establecer el actuar de ambas partes bajo reglas claras y escritas, en los procedimientos se definen los niveles de autoridad y responsabilidad así como la mejor forma de hacer las tareas y funciones.

Debilidad 6: No Se hace Arqueo Diario de Caja Mayor

Situación Actual*:* Los arqueos de caja tanto de la principal como los de caja menor están ausentes en la mayoría de las empresas encuestadas. Este mecanismo no forma parte formal del que hacer de la empresa. En la mayoría de las respuestas se encuentra que si bien en ocasiones se realizaron arqueos, estos no están normalizados ni especificados en los manuales de procedimientos.

Recomendación: Establecer como política de la gerencia la realización de los arqueos de caja periódicos y presentar los informes respectivos. Definir procedimientos para su realización y actualización.

Beneficio:

- General cultura de autocontrol para el personal responsable del manejo de caja.

- Establecer informes fidedignos sobre la aplicación de los procedimientos de caja y el cumplimiento de los mismos.

Tabla 9. Matriz de riesgo para el disponible

DEBILIDADES	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
1. Funciones incompatibles	Pérdidas económicas por que se concentra el manejo de EFECTIVO y el recibo de la cobranza, recaudo y elaboración de recibos y comprobantes de ingreso en una sola persona. Esto puede permitir que el individuo se apropie de dineros y no reporte los ingresos. La falta de filtros y controles favorecen que esta situación pueda presentarse	No hay manual de procesos y procedimientos para el personal vinculado. No hay manual de funciones claramente establecidos. Ausencia de políticas en el manejo del personal.	Disgregar funciones incompatibles. Realizar arqueos diarios de caja. Diseñar e implementar una política para el manejo del disponible. Realizar auditorías periódicas. Diseñar e implementar manuales de funciones y procedimientos.
2. Ausencia de Arqueos De Caja Y Soporte De Los Mismos	Jineteo con los dineros recaudados. Pérdida periódica de dinero. Robo	Ausencia de manual de manejo de caja. No hay procedimientos de control sobre el efectivo.	Realizar arqueos periódicos de caja principal. Realizar arqueos diarios de caja menor.
3. Falta claridad en las políticas para el Manejo del Disponible.	Probabilidad alta de faltantes de caja.Robo continuado del efectivo.	No hay manuales establecidos Falta complementación de procedimientos y socializarlos a los empleados del área.	Establecer los procedimientos acorde a las funciones y a la administración del efectivo. Ajustar los manuales existentes. Mejorar los controles sobre el efectivo.
4. No hay evidencias de auditorías para el disponible.	Alta Probabilidad de pérdida de efectivo por robo por parte de los empleados.	No desarrollos de auditoría de control y no visualización del riesgo.	Desarrollar auditorias sobre el ingreso y el efectivo por lo menos una vez al año.
5. Responsabilidades y procedimientos para el personal de caja	La no definición de procedimientos y responsabilidades diluye la asignación de responsabilidades en el maneo del efectivo.	Ausencia de manuales de procedimientos. Falta de comunicación internas con el personal sobre las responsabilidades en el ejercicio del cargo de cajero o tesorero.	Identificar los niveles de responsabilidades a través de manuales de funciones y de operaciones. Revisar los procedimientos sobre el manejo del efectivo. Tomar póliza de manejo del efectivo en cabeza de los responsables del manejo de dinero.
6. No Se hace Arqueo Diario De Caja Mayor	Alta probabilidad de robo o pérdida de efectivo en la empresa.	No establecimiento de procedimientos para realizar arqueos de caja periódico. Políticas de administración débiles en el manejo del personal del área	Formalizar la realización de arqueos de caja por parte de la administración o la gerencia. Levantar los procedimientos para realizar arqueos de caja.

Fuente: Análisis derivado del estudio realizado por los investigadores.

6.2.2 MATRIZ ANALISIS DE RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DEL AREA DE CARTERA

Tabla 10. MATRIZ ANALISIS DE RIESGOS DEL PROCEDIMIENTO DEL AREA DE CARTERA

DEBILIDAD	RIESGOS	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
1. La edad de la cartera no es tenida en cuenta como criterio de prioridad de cobro y recaudo	Riesgo de control. El analista no se guía por las cuentas de mayor antigüedad, constantemente hacen los cobros de las más recientes, dejando cuentas de periodos anteriores en mora. Se gestione el pago de cartera antigua, pero su aplicación se realice a cuentas de cartera sin vencer, generando mayores días de mora e información errónea para el cliente	NO Se obtiene la información de cuotas y saldos a cobrar de la base de datos. Dentro de los saldos a cobrar, NO se cuentan los recaudos fallidos del mes pasado, incluyendo débitos rechazados. No se inicia el cobro por edad de cartera; empezando la gestión por las más antiguas y las de mayor valor.	El impacto en los estados financieros es media-alta debido a que las cuentas por cobrar a clientes se pueden subestimar o sobreestimar, además se aumentan los gastos operacionales porque se aumentan los consumos de cobranza.
2. Debilidades en los reportes de recaudo	Riesgo Inherente. A los analistas les interesa aumentar sus ingresos, y por ello, se generan distintas situaciones; le cobran dos veces al cliente, o reportan doble el pago de una cuota de una factura a tesorería. No se reportan los anticipos a tiempo y en ocasiones la cuenta del usuario se debita por el valor equivocado.	Gerencia financiera y general, no fijan metas a cartera sobre el recaudo, mensualmente. El jefe de cartera no entrega el número total de recaudos, entre los grupos de analistas. No se definen meta mensual y meta grupal de recaudo. El esquema de remuneración esta dado por el Salario por analista como pago fijo y otro variable, con base en las metas definidas, no hay suficientes estímulos de cobro.	El impacto en los estados financieros es medio-alto, debido a que, se sobrestiman las cuentas de algunos clientes y se subestimen las de otros. Se aumenta la cuenta de disponible-bancos y se generan partidas sin identificar en las diferentes conciliaciones por pagos reportados dobles. Se aumentan los gastos operacionales por la mayor carga prestacional, o los incentivos que no corresponden al recaudo real.
3. Reportes incompletos en informes de cartera por cliente	Riesgo inherente y de Control e Incertidumbre. Según la base de datos los analistas en ocasiones aproximan el valor de, quien pudo haber pagado la factura cobrada. Reportes incompletos que generan la información insegura sobre abonos realizados por bancos. Reportes de pagos a tesorería sin confirmar con el cliente si efectivamente éste pago y porque medio. Reportes de pagos sobre clientes que luego se dan cuenta que no era el cliente reportado el que había cancelado, por lo tanto, se deben anular el registro de pago y hacerlo al cliente adecuado.	ANALISTA El analista de cartera debe realizar la gestión de cobro vía telefónica sobre la base de datos que se le entrega inicialmente por el jefe de cartera. El analista no ingresar al sistema la información identificando plenamente el cliente, la factura, el código y el valor, fecha y demás datos necesarios. Generación de reportes incompletos y con imputaciones de abonos a clientes que no lo hicieron. Falta control de verificación de ingreso de datos a la base	El impacto en los estados financieros es alto porque la cuenta de disponible se subestima, las cuentas por cobrar se pueden sobreestimar o subestimar, se aumentan los gastos operacionales. Depurar la información ingresada y reducir Reprocesos de abonos a clientes.

DEBILIDAD	RIESGOS	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
4. Reportes sin identificar en conciliaciones y pagos o abonos no identificados.	Riesgo de control e Incertidumbre. Cuando los clientes pagan con consignación no diligencian bien los datos, el número de cedula o utilizan otro número de factura, y por ello, se generan muchos pagos sin identificar diariamente. El mensajero que recauda a domicilio, y no identifica bien el cliente, documento de pago y fecha, además es muy riesgoso, ya que se cuenta con dinero en efectivo, y muchas veces no entregan los recibos, ha diario, no se controla un consecutivo. Posible jineteo de dinero, es decir, cubrir saldos por cobrar de un cliente con el dinero de otro, sin que los analistas se den cuenta. El mensajero no recibe la capacitación necesaria para reportar los pagos y en ocasiones, los reporta mal o recibe el pago del cliente y no los reporta, quedándose con el dinero. Existe el riesgo de que las consignaciones no sean abonadas en la cuenta de la empresa, por falsificación de consignaciones o errores del cajero de banco, incrementando las partidas conciliatorias contabilizadas y no abonadas, y descargando facturas donde no existe ingreso de dinero.	Los recaudos pueden ser desarrollados, según el acuerdo que se llegue con el cliente, de la siguiente forma: 1. Débitos Automáticos 2. Mensajero a domicilio. 3. Consignación en Bancos. 4. Tarjeta de crédito. 5. Botón de pagos de la página WEB de Empresa. 6. Pago en bancos, por medio del aviso de pago o factura. 7. Otros medios de pagos establecidos.	El impacto en los estados financieros es alto, debido a que no se revela el saldo de la cuenta de disponible, se subestima porque deja de percibir entradas de efectivo o pagos de contratos de clientes, las cuentas por cobrar a clientes se sobrestiman y se aumentan los gastos de administración.
5. Informes y cuadres de cartera incompletos y datos erróneos	Riesgo de Control y Riesgo Inherente. El asistente administrativo, realiza los cuadros consolidados con datos erróneos y sin los soportes necesarios. El mensajero o los recaudadores, en repetidas ocasiones no reporta todos los recaudos en el tiempo establecido, se equivoca constantemente en los datos de los clientes, y realiza malas consignaciones. Por tales causas, los pagos no se legalizan de acuerdo al compromiso fijado entre el cliente y el área de cartera o la administración.	Asistente administrativo. Diariamente, y al finalizar el turno, no se realiza por el analista o empleado delegado y el cobrador el consolidado de recaudos logrados en el día. Los recaudos realizados por medio de los bancos, no son consolidados por el asistente administrativo, quien a la vez no consolida toda la información en un solo cuadro denominado Informe diario de recaudos de cartera.	El impacto en los estados financieros es alto, debido a que no se cumple con el principio de causación, es decir, reconocer los hechos económicos en el momento que se realizan. Los saldos de las cuentas por cobrar se sobrestiman y se aumenta, el valor del impuesto al valor Agregado IVA, la cuenta clientes se subestima y la empresa deja de percibir beneficios económicos. Ajustar los procesos internos de control y verificar la información que pasa a contabilidad y generar los cruces entre cartera, contabilidad, tesorería.
6. No oportunidad en la entrega de la información a contabilidad	Riesgo de Control El asistente administrativo se equivoca constantemente, entrega la información tarde y desordenada. El área de tesorería, no puede registrar la información adecuadamente. Riesgo incertidumbre en registros reales en los pagos y recaudos, muchas veces se bloquean o inhabilitan a los clientes para nuevos pedidos.	Asistente administrativo y tesorero. No se realiza a tiempo según la política procesar la información para cartera y contabilidad. El asistente administrativo, posterior a la revisión de la información, no hace llegar el consolidado a tesorería para la respectiva afectación en el sistema por cliente, quedando sin contabilizar los recaudos realizados.	El impacto en los estados financieros es alto, debido a que no se registra la información en forma oportuna y confiable. Establecer control de información de manera oportuna, con revisión previa por el contador. Muchos hechos económicos no se revelen se sobreestimen las cuentas por cobrar o se subestimen, la cuenta de disponible se subestima y los ingresos se subestimen o se sobrestimen. Frente a esto, la administración debe establecer el control previo de calidad de la información y un seguimiento periódico de la información reportado haciendo los cruces respectivos.

DEBILIDAD	RIESGOS	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
7. Reproceso de información por encima de un estándar permitido.	Riesgo inherente Se aumentan las devoluciones, y resulta dispendioso realizar el trámite y por ello el cliente se molesta. Los clientes se molestan tanto que puede llegar a cancelar el pedido o no comprar más en la empresa por incumplimiento de la organización. Alto riesgo de pérdida de clientes y desconfianza en la calidad de las relaciones comerciales. Riesgo incumplimiento y lentos procesos internos para responder rápidamente al cliente.	Auxiliar de servicio. Una vez finalizado el proceso de cobranza, no se presentan solicitudes o inquietudes de los clientes, en estos casos. No se reporta a tiempo al auxiliar de servicio al cliente de cartera las quejas, para que se dé trámite a los requerimientos presentados. La persona de servicio al cliente de cartera, no recibe la solicitud del cliente sobre reclamos o devolución. No hay procedimiento expedito si es procedente dar solución directa al cliente, y generar así, la cuenta por pagar respectiva.	Mayor control sobre los reclamos de clientes. Reducir los gastos administrativos generados por omisiones y Reprocesos adicionales, por cuanto la empresa deja de percibir beneficios económicos, es decir entradas de efectivo. Ajuste de controles, rediseñar e implementar los procedimientos adecuados para dar respuesta inmediata a los clientes en sus reclamaciones

Fuente: Tomado como referente de CARTERA, enciclopedia de Economía. Recuperado el 06 de Agosto de 2.015 de http//:www.economia48.com/spa/d/cartera/cartera.htm.

Acciones de respuesta a la matriz de riesgo

Debilidad 1: La edad de la cartera no es tenida en cuenta como criterio de prioridad de cobro y recaudo.

Recomendación: Delegar en una persona el análisis de la cartera por edades, por tipo de cliente, por temporalidad de vencimiento y mora, identificando los aspectos que ha generado la mora. Presentar periódicamente un informe de cartera por edades a la gerencia o a la administración para su análisis y tomar las medidas pertinentes.

Beneficio:

- Al ejercerse un mayor control en el área de cartera en temporadas de mayor recaudo, con lo cual se lograría un mayor flujo de efectivo internamente para la empresa. Reducción de cartera vencida por falta de

seguimiento y control de comportamiento de pago de los principales clientes de la empresa.

- El área de cartera se programa para una adecuada estrategia de cobro y recaudo a tiempo de las cuentas por cobrar y reportar a la gerencia los clientes que se encuentran en mora para una gestión de calidad en el recaudo.

- Ajustar los criterios y controles sobre el análisis de la cartera y su comportamiento, salvaguardando el capital de trabajo que se encuentra invertido y que se expone a riesgos de pérdidas por cuentas no incobrables o cuentas malas difíciles de recuperar.

Debilidad 2: Debilidades en los reportes de recaudo

Recomendaciones

Revisión del proceso de captura de información, si se hace manual ajustar el procedimiento y si es sistematizado establecer llaves de seguridad que permita identificar errores de digitación**.**

Beneficios:

- Transparencia de la información
- Se depura los datos que se ingresa
- Confiabilidad de los reportes de la cartera.

Debilidad 3: Reportes incompletos en informes de cartera por cliente

Recomendaciones

Control de verificación previa de la información, revisión de los códigos de los clientes y/o de las facturas que están pagando. Mantener un listado de verificación de los diversos elementos de registro de la información para evitar los errores.

Beneficios:

- Informes de Cartera completos y confiables.
- Se refleja en la contabilidad los verdaderos valores de la cartera y para los clientes que sus saldos sean los reales.

Debilidad 4: Reportes sin identificar en conciliaciones y pagos o abonos no identificados.

Recomendaciones

Establecer con los clientes los procedimientos para cuando se efectué los pagos directos por ellos en consignación en cuenta nacional. Enviar circulares permanentes sobre el cómo diligenciar los formatos de consignación para que se identifique los datos básicos para proceder a descargar los abonos de las facturas de los clientes**.**

Beneficios:

- Actualización de los saldos de la cartera individuales de los clientes**.**

- Se reduce los tiempos de cruce de información con los clientes
- Se reduce los saldos no identificados en las conciliaciones bancarias

Debilidad 5: Informes y cuadres de cartera incompletos y datos erróneos

Recomendaciones

Para reducir esta situación se debe en primer lugar instruir a la persona responsable del proceso, establecer procedimientos donde se pueda verificar previamente la información a consignar en los informes**.**

Beneficios:

- Establecer cruces de información para no duplicar datos erróneos en los informes de cartera.
- Elevar el nivel de calidad de la cartera y reflejar en los estados financieros las verdaderas cifras de la situación de la cartera**.**

Debilidad 6: No oportunidad en la entrega de la información a contabilidad

Recomendaciones

Establecer cortes de cartera para dar tiempo a la persona encargada para realizar los informes respectivos, y para que contabilidad descargue en los auxiliares las cancelaciones, abonos y cargue las nuevas facturas expedidas al cliente.

Beneficios:

Procesamiento de los estados financieros a tiempo. Expedir certificaciones actualizadas sobre situación de cartera, además permite ajustar el presupuesto de caja y determinar la disponibilidad de efectivo para las operaciones normales de la empresa y el pago de las obligaciones contraídas.

Debilidad 7: Reproceso de información por encima de un estándar permitido.

Recomendaciones

- Ajustar los criterios, parámetros y políticas de procesamiento de la información.
- Establecer controles de calidad de la información que se procesa.
- Actuar de inmediato para dar respuestas claras a las solicitudes de trámite de información y cuentas por parte de los clientes.

Beneficios:

- Mayor transparencia de la información.
- Mayor nivel de satisfacción en la atención al cliente y satisfacción en el servicio prestado.
- Reducir tiempos de respuesta a los clientes

6.2.3 MATRIZ DE RIEGO PARA LOS PROCESOS DEL INVENTARIO

Tabla 11. Matriz de riesgo inventario

DEBILIDAD	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
En las áreas de almacenamiento los operarios realizan funciones simultáneas.	Al realizar una misma persona un proceso de comienzo al final; no se ejercería control alguno y se prestaría para fraudes. En tiempo de mayor productividad la información registrada en el software administrativo, no sería en tiempo real, se dificultaría el cálculo de precio o costos generados para dar una información.	Falta de segregación de funciones, en el cual el almacenista realiza procesos del área de producción y despacho (logística).	Realizar una segregación de funciones en las áreas de almacenamiento.
El acceso a las bodegas es congestionado	* Atrasos e interrupciones en los flujos de mercancías en las áreas de empaque, producto terminado /despacho) presentándose poca eficacia en los flujos de mercancía por falta de salvaguardar los inventarios. * Perdidas o robos de productos por falta de proteger los inventarios . * Contaminación de los productos que están en proceso de empaque.	• No se cuenta con bodegas de almacenamiento amplias para independizar las áreas funcionales • Falta de interés de los directivas para la custodia del inventario.	• Se debe separar el producto en proceso del terminado en diferentes bodegas, logrando la independencia de dos áreas productivas. • Limitar el ingreso de personal ajeno a la bodega de producto terminado.
La masiva demanda de productos en temporadas, genera dificultades en el área de despacho, obstruyendo la fluidez de la mercancía en bodega y logística.	• Incumplimiento a clientes antiguos o nuevos. • Perdida de control de unidades en existentes para la posterior distribución. • Diferencias de inventarios entre lo físico vs. Contable. • Controversias entre lo facturado y despachado. • Pérdidas de inventarios relevantes debido a poca conservación y condiciones de los productos perecederos.	• Excesiva demandas y poca oferta por motivos de caducidad de los productos que ofrece la empresa. • No se cumple a cabalidad las segregaciones de funciones necesarias por parte del personal encargado. • No se estable un seguimiento o monitoreo adecuado en los inventarios debido a la congestión presentada.	Segregación de funciones en el área de despacho , realizar los despachos por línea de producto

DEBILIDAD	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
Bodegas de almacenamiento con poca capacidad.	Pérdidas de inventarios relevantes debido a poca conservación y condiciones de los productos perecederos	Las Instalaciones no cuentan con condiciones óptimas para la conservación de los productos, ya que se requiere una serie de indicaciones para que el producto no se dañe.	Ampliación y mejoramiento de las bodegas de almacenamiento
Diferencias entre lo sistematizado a lo físico.	Alteraciones en los inventarios por problemas de digitación de información en el sistema.	El personal erradamente puede codificar una cifra mal	Charlas al personal sobre la importancia y adecuado manejo de la información
Desconocimiento de existencia de unidades de producto terminado.	Interrupciones o paros en procesos productivos para realizar entregas de informes de inventarios para toma de decisiones.	No se realizan cierres de las órdenes de producción (entradas) en el transcurso del día sino terminada la producción.	Realizar un cierre parcial de órdenes de producción en el día.
	Incumplimiento a los clientes en entregas oportunas y rápidas.	Inadecuado Software de inventarios.	
No se aclaran y ni se concilian correctamente las diferencias de Inventario.	Alteraciones o fraudes en los inventarios de forma continua por que no se esta buscando la causa de esta problemática de diferencias.	No está claramente fijada la responsabilidad de cada uno de los encargados de bodega e inventarios para la custodia de las existencias.	
Se realizan consultas telefónicas sobre las existencias, debido a que el programa arroja saldos de inventario en 0.	Interrupciones de actividades en otras áreas. Poca efectividad al contestar sobre existencias a un cliente o personal administrativo.	No se realiza un control de existencias de poca rotación para que sistema muestre las unidades reales contando con las de reserva (sistema).	Realizar un análisis por parte de jefe de producción al día de productos de poca existencia para que el Software muestre información real de las bodegas.
Se realizan notas de salidas manuales cuando el sistema no deja realizar ninguna salida de inventario conservando unidades reservas.	Diferencia entre el sistema y lo físico; debido al proceso que realizan manual; sin tener en cuenta la información que se visualiza en el sistema.	El sistema retiene unidades en reservas, lo cual físicamente existe, pero no sistemáticamente.	Realizar un cierre parcial de órdenes de producción en el día.

DEBILIDAD	RIESGO	CAUSAS	CONTROL PROPUESTO
No se realizan verificaciones, ni conteo de las salidas del producto terminado, presentándose reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas.	Reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas. Pérdida de productos. Descuadres de inventarios por falta de control de mercancía despachada.	Se entrega al auxiliar de distribución el producto terminado sin verificar en presencia de él las cantidades.	Hacer entrega formal y por escrito al auxiliar de distribución de los productos despachados de bodega y al mismo tiempo verificar producto por producto contra la factura de venta.
Los registros contables de inventario no los lleva una persona ajena al encargado de bodega.	Se puede presentar mal aplicación (manipulación) entre lo almacenado y codificado.	No existe una independencia que diferencie la persona encargada de bodega a la que realiza la digitación. No se ejerce una auditoria continua a los procesos operativos.	Asignar una persona responsable de los registros contables de inventario que sea el enlace de auditoria de existencias físicas vs. Contable. Reestructurar las funciones del encargado de bodega.
La empresa debe cumplir con fecha de vencimiento debido a la conservación de los productos y condiciones del cliente.	Productos con pocos días a la fecha de vencimiento no son aceptados por el cliente, ocasionando inventarios Estáticos en las bodegas de la empresa. Incumplimiento de entrega a los clientes en el tiempo que los requieren al cumplir los productos	La empresa por ser de productos perecederos, está expuesta a requerimientos por los clientes y calidad del producto.	El jefe de producción realizar un listado de unidades con poca rotación para que todo el personal de ventas y facturación, tengan conocimiento de estos producto y no se comprometan hasta que se emita la orden de producción.

Fuente: Análisis derivado del estudio realizado por los investigadores.

De acuerdo al cuestionario de control interno y la matriz de riesgo general realizada, se evidencian debilidades en el manejo de los procesos e inventarios, de los cuales se seleccionan aquellas situaciones o manejos que alteran los inventarios de la empresa y se escriben a continuación:

a) **Debilidad:** En las áreas de almacenamiento los operarios realizan funciones simultáneas.

Situación Actual. Al presentarse funciones simultáneas en el área de almacenamiento al día como recibir producto en proceso y entregar al personal de empaque las cantidades solicitadas por las órdenes de producción del día; se ocasiona demoras y la información registrada en la minuta no es en tiempo real.

Recomendación. Realizar una segregación de funciones en el área de almacenamiento, es decir, el operario que recibe materia prima en procesos (de producción), no sea el mismo que despache producto en proceso para su posterior empaque, logrando que una sola persona responda por el registro en cada área y se así ningún departamento, ni individuo se encargaría de todos los aspectos de una transacción de principio a fin, como se afirma en el componente del informe COSO (actividad de control).

Beneficio:

- Estructurar las funciones del personal que se encuentran en las áreas donde hay congestión en épocas de mayor demanda, da lugar para que el trabajo realizado sea eficiente, rápido y se mantendrían saldos reales de inventarios, para la toma de decisiones en todas las áreas (producción y gerenciales) de la compañía.

- Ejercer control de entradas y salidas en las bodegas entre el producto en proceso entregado por producción (entradas) y los bloques de producto despachados para su respectivo empaque (salidas), se estaría pensando en los momentos de mayor demanda, donde se necesitaría movimiento seguros para evitar las diferentes en existencias y a su vez la persona encargada pueda dar una respuesta a inquietudes.

- Al intentar obtener una información acertada o inmediata de producto terminado o en procesos por parte del área administrativa no se

presentarían paros de actividades o programaciones inesperadas de conteo de unidades o búsqueda de respuesta a irregularidades presentadas; porque habrá un personal para dar respuesta e información en tiempo real.

b) Debilidad: El acceso a las bodegas es congestionado**.**

Situación Actual. Dentro del área de empaque, se recibe producto en proceso, se entrega producto para procesar y producto terminado, todo se concentra y se despacha.

Recomendación: Para evitar riesgos e interrupciones en la producción de la empresa se debe separar el producto en proceso del terminado en diferentes bodegas logrando la independencia de dos áreas productivas, limitar el ingreso de personal ajeno a la bodega de producto terminado, permitir el flujo de elaboración de los productos y un óptimo almacenamiento de existencias logrando la rotación adecuada de los productos.

Beneficio:

- Al separar el producto terminado del producto en proceso se facilitaría el conteo de existencias en las diferentes bodegas y se obtendría un informe de inventarios de forma rápida, constante con probabilidad mínima de riesgo de pérdidas.

- Disminuir el acceso del personal a la bodega ya sea de producto en proceso o producto terminado es lograr fluidez, menores interrupciones de procesos, descongestión en la entrega del producto para su despacho y

protección de existencias.

- El producto de consumo requiere cuidados para su conservación, por tal motivo al separar la bodega de producto terminado minimizar el riesgo de contaminación al restringir el acceso del personal de otras áreas o que ingresan del ambiente externo a la planta.

c) **Debilidad:** No se realizan verificaciones, ni conteo de las salidas del producto terminado, presentándose reclamos de parte del distribuidor por diferencia de cantidades recibidas a las facturas.

Recomendación: Hacer entrega formal al auxiliar de distribución de los productos despachados de bodega por escrito constatando el procedimiento realizado y al mismo tiempo a su vez se verificando producto por producto contra la factura de venta para bienestar de las dos partes.

Beneficio:

- Tener un documento de constancia de productos entregados de las bodegas, se eliminaría los reclamos del auxiliar de distribución por diferencias en los productos despachados a los facturados y a su vez es un punto de referencias para la verificación de diferencias de unidades al ocurrir alguna eventualidad.

- Al realizarse verificaciones por las dos áreas se brindaría seguridad al auxiliar de distribución que los productos despachados cumplen con lo facturado, y ante el cliente se mostraría solidez del trabajo realizado por el personal de la empresa.

- Ejercer control sobre las existencias entregadas a personas diferentes de la bodega y la implementación de verificación de las facturas fueron firmadas por el cliente a satisfacción dando como validez la cuenta por cobrar.

d) **Debilidad:** Se realizan consultas telefónicas sobre las existencias, debido a que el programa arroja saldos de inventario en 0, además no se demuestra las unidades en reserva que mantiene el sistema a sabiendas que las hay físicamente, mostrando una información poco completa e inadecuada para dar respuesta inmediata al cliente o realizar órdenes para producción.

Recomendación:

- Realizar un análisis al día de productos de poca existencia para que el Software muestre información real de las bodegas y lograr la rotación de unidades de forma adecuada y se evitaría mantener existencias estáticas pudiendo distribuirse en el momento.

- Parametrizar el concepto de unidades en reservas en el Software, donde mas que retenerlas, sea aviso de producto que se esta agotando en la bodega de producto terminado.

Beneficio:

- Se eliminarían las llamadas telefónicas que generan interrupciones o búsquedas de personal que están al interior de la planta productiva y se le daría valor al Software administrativo.

- Al mantener el Software con información de las existencias que hay en bodega almacenada para el personal de ventas y facturación; no se perderían ventas o se tomaría decisiones estratégicas para cumplirle a los clientes evitando que lo adquieran en la competencia.

- Al mantener el Software administrativo con información constante no se provocaría represamiento de unidades que deben de rotar antes de tiempo de caducidad.

e) **Debilidad:** Se realizan notas manuales cuando el sistema no deja realizar salida de inventario manteniendo unidades en reserva, ocasionando diferencia entre el sistema y lo físico.

Recomendación: Realizar un cierre parcial de órdenes de producción en el día logrando mantener un inventario alimentado, para que el sistema arroje una información real de existencias en bodegas y no se presenten situaciones diferencias entre el sistema y lo físico, por causa de las notas manuales las cuales por olvidos no se registran.

Beneficio:

- Al eliminarse las notas manuales y las salidas de unidades que no se puedan realizar por el software, no se ocasionaría diferencia entre lo físico y sistemático porque se mantendría un tope mayor a las reservas que requiere el programa.

- Mantener un registro constante de unidades entrantes a bodega se contaría con saldos de inventarios actualizados, se entregaría una respuesta inmediata a la solicitud de pedido de clientes y si es posible el

despacho de la mercancía sin tener que esperar al terminar el día como se realiza actualmente en la empresa o complementando el cupo.

f) **Debilidad:** No se registran las devoluciones o cambios de los clientes en el momento, alterando los inventarios tanto por salidas (cambios) como entradas (producto averiado) del producto a las bodegas.

El reintegro de productos averiados a bodegas no se constata que en realidad las cantidades que ingreso son las reportadas.

Recomendación: Asignar un responsable de íntegros de producto a la empresa; de tal manera que realice un informe sobre los motivos expuestos por el cliente, estado del producto, la cantidad recibida y realice el proceso de registrar la salida del nuevo producto de cambio para que no se altere el inventario o se presenten controversias entre personal de la empresa.

Beneficio:

- Controlar las cantidades entregadas por el auxiliar de distribución para cambios o devoluciones, se obtendría conocimiento de los motivos del cliente y a su vez ayuda a evitar alteraciones en cantidades de unidades entrantes y salientes, clase de producto que debe despacharse o descontarse, evitando de esta manera desacuerdos entre el cliente y el distribuidor de manera negativa para la empresa.

- El registro de las salidas de productos para cubrir un cambio o devoluciones ayuda a mantener el inventario actualizado y se disminuiría los olvidos de registros de unidades salientes y entrantes por parte del personal que recibe el producto averiado y se contaría con una persona

encargada de responder por diferencias si es el caso

- Ejercer control de los productos que fueron sometidos a otras temperaturas o condiciones ambientales porque estos pueden ocasionar contaminación a otros productos en proceso de empaque o terminados.

- Responsabilizar a una sola persona sobre las salidas de unidades, donde se pueda mostrar los productos con mayor frecuencia de despacho por cambio o devolución a la hora de tomar medidas sobre el comportamiento de alguna línea en especial.

g) **Debilidad:** Los registros contables de inventario no los lleva una persona ajena al encargado de bodega.

Recomendación: Asignar una persona responsable de los registros contables de inventario que sea el enlace de auditoria de existencias físicas vs. Contable y a su vez reestructurar las funciones del encargado de bodega, con el objetivo de que la persona no realice la función de almacenamiento y registro al mismo tiempo en el software, porque no habría punto de comparación al monitorear el proceso que se realiza de comienzo a final.

Beneficio:

- La persona de bodega y área contable que llevan el inventario de producto terminado en común, seria fuente de comparación para realizar una auditoria, donde se visualizaría las controversias o diferencias de inventarios con mayor facilidad y se tomaría medidas necesarias si es el caso.

- Al ejercer un mejor control en los inventarios se lograría la entrega de informes a los directivos de forma rápida, eficaz y con datos seguros.

- Se lograría la salvaguardad de los inventarios y las directivas se darían por enterados sobre el capital que esta invertido que es un beneficio de crecimiento para empresa.

h) **Debilidad:** No se cuenta con amplias bodegas de almacenamiento de producto terminado, la cual, por las condiciones que se necesitan para la conservación y congelación del producto se presta para deterioro de inventarios.

Recomendación: Ampliación de bodegas de almacenamiento sugerencia expuesta por el personal de calidad, producción entre otras, debido a que el sobrepeso al almacenar en varias capas y la fricción daña el producto.

Beneficio:

- La empresa por el producto que elabora requiere de una ampliación en el área de almacenamiento, para la conservación y congelación del producto y así evitar el deterioro o pérdida del producto terminado que se necesita para realizar despachos de forma inmediata y ante todo el cumplimiento a la promesa de venta.

i) **Debilidad:** Alteraciones en los inventarios por problemas de digitación de información al sistema.

Recomendación: Informar o dar conocimiento al personal de digitación los diferentes problemas o alteraciones que se puede presentar por una cifra errada o manipulada por terceros, por tal motivo es responsabilidad de todos, la concentración en el trabajo asignado por las directivas de la empresa.

Beneficio:

- Apropiación por parte de personal del cargo que realiza por la conciencia del beneficio propio y de la empresa, al realizar un trabajo limpio y transparente.

- Al suministrar información real no se estaría exponiendo la empresa a manipulación de información por terceros y se podría tomar decisiones en ventas, producción, administrativas en base a la información de forma segura donde se mostraría al cliente la eficacia del personal y la empresa para entregar información de existencias, resolver inquietudes, etc.

- Se ofrece a los ejecutivos una indicación global de si el personal en varios niveles está cumpliendo bien los objetivos de la organización donde se realizan oportunamente los cambios de estrategias y de planes o introducen las medidas correctivas apropiadas como se manifiesta en los componentes del control interno.

j) Debilidad: No se aclaran y ni se concilian correctamente las diferencias de Inventario.

Recomendación: Realizar corte mensual de inventarios donde la persona encargada del registro contable se dirija a las respectivas bodegas de producto

terminado y en presencia del personal de bodega realice un conteo, al encontrarse diferencias entre lo físico y contable, se proceda a tomar información de las minutas que se lleva en cada departamento para detectar cual es la dificulta, ya sea en digitación o controversia entre entradas o salidas de producto terminado. Así cumpliendo con la auditoria un mes y aclarando las falencias se lograría para el próximo mes un inventario más sólido.

Beneficio:

- Al encontrar faltantes de inventarios por manejo inadecuado se responsabilizaría a la persona encargada para que se sienta presencia administrativa debido al capital en riesgo y necesita de la custodia tanto del personas que lo manejan como los directivos de la compañía.

- Se evitaría paros de procesos en las diferentes área para entrega de informes, debido a que los inventarios estarían al día cada mes por la presencia de la auditoria de la persona encarga de registro; a su vez los ajustes de inventarios, supuestos y prorrateos para conseguir acercarse al costo real del producto se disminuiría por que el trabajo seria certero, claro y eficaz por ejercer el control de las unidades de producto terminado.

k) **Debilidad:** La masiva demanda de productos en temporadas, genera dificultades en el área de despacho, obstruyendo la fluidez de la mercancía en bodega y logística.

Recomendación: En las épocas de mayor demanda efectuar una segregación de funciones, donde al manejar las existencias de producto terminado para su

posterior despacho se realice por líneas de productos como por ejemplo la línea de productos cocinados, crudos y la línea de cenas navideñas consiguiendo la independencia de las salidas de productos y responsabilizando a una sola persona del inventarios físicos de cada línea, a su vez se ejercería un control de inventarios donde se inspeccionaría los productos entregados de bodega a logística para la distribución contra la facturación, y así brindar mayor seguridad en las temporadas de mayor beneficio para la compañía.

Beneficio:

- Al ejercerse control en el área de despacho en temporadas de mayor demanda, se lograría una fluidez de mercancía internamente para la compañía, como externa para gestión de logística pensando en la protección de los inventarios.

- Cumplimiento continuó para clientes antiguos que necesitan de los productos y clientes nuevos que necesitan de la satisfacción de los productos, donde la empresa tomaría partida de reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

- El área logística cumpliría con el trabajo de garantizar la calidad del servicio, el mejorar el beneficio de la empresa, garantizar la seguridad de que el producto este justo a tiempo, en el lugar sugerido por el cliente y satisfaga al cliente de la compañía.

- Se ejercería control en los inventarios salvaguardando el capital invertido que está expuesto a riesgos de pérdidas o contaminación.

- Facilidad para aclarar las diferencias entre lo físico y contable, debido a la responsabilidad del encargado que se establecería en esta área o línea de producto.

Otros aspectos de riesgo a considerar por las empresas empacadoras de granos

Riesgo de negocio

Definición

Es la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la toma de decisiones estratégicas (diseño ineficiente de productos, objetivos inadecuados), o de la ocurrencia de factores externos (presiones del entorno competitivo o regulatorio), que perjudiquen el normal desarrollo del negocio y que afecten negativamente a la capacidad de la entidad de lograr sus objetivos y, como consecuencia de ello, afecten negativamente a sus beneficios (cuenta de resultados) y por esta vía a su solvencia.

Riesgo inherente

Los factores de riesgo a considerar son:

1. El modelo de negocio.
2. La diversificación de actividades e ingresos.
3. Los indicadores cuantitativos de la calidad del negocio

    a) Rentabilidad del capital y de los activos
    b) Cuota de mercado
    c) La recurrencia y suficiencia de márgenes.

4. La situación de la empresa en comparación con el resto de negocios considerados sus competidores inmediatos.

El riesgo Modelo de negocio se ha de valorar positivamente en los siguientes aspectos:

a. La sostenibilidad del modelo de negocio a medio plazo.
b. La existencia de ventajas competitivas.
c. La diversificación de ingresos en segmentos de negocio independiente, rentable y sostenible.
d. Un elevado grado de fidelización histórica de la clientela a través de una marca (nombre comercial).

Y se valora negativamente en los siguientes aspectos:

a. Un tamaño de la empresa inadecuado a las actividades que desarrolla.
b. Un soporte tecnológico obsoleto que no permita la evolución de la empresa en el futuro.

Diversificación de actividades e ingresos, respecto a este elemento se evalúa la diversificación por:

i. Áreas geográficas.
ii. Líneas de negocio.
iii. Productos.
iv. Clientes.

Se valorará positivamente: Una cuenta de resultados formada por líneas de negocio independientes y poco correlacionadas.

Se valora negativamente: Concentraciones relevantes en negocios, productos o clientes.

Cuáles son los riesgos y los controles internos relacionados con el proceso de dinero en efectivo.

El dinero en efectivo constituye el alma del negocio. Las empresas dependen de él para cumplir con sus necesidades operativas y estratégicas[32]. El efectivo le permite a la empresa pagar las cuentas, invertir en equipos y pagar deudas a largo plazo. Los clientes pagan sus facturas usando dinero en efectivo. Jugando el dinero un papel tan importante en la salud financiera de la empresa, la función del control interno es aún más importante. Las empresas se enfrentan al riesgo de errores en el manejo de efectivo o de fraude. Por lo tanto, incorporan controles internos para minimizar la ocurrencia de éstos riesgos relacionados con el dinero en efectivo.

Dinero en efectivo robado o perdido

Uno de los riesgos que enfrenta la empresa es la pérdida o el robo de dinero en efectivo. Esto sucede en los negocios que cobran directamente en efectivo, tales como los restaurantes, las tiendas minoristas y los deposito de granos, supermercados, entre otros. Los controles internos que minimizan los riesgos están centrados en la implementación de medidas de seguridad alrededor del dinero en efectivo. Estos controles incluyen mantener el efectivo guardado en una bóveda o caja registradora, limitar la cantidad de personas que acceden al dinero y la realización de verificación de antecedentes de los empleados responsables del cuidado del mismo.

Robo de empleados

Otro de los riesgos que enfrentan las empresas es el robo de los empleados. Algunas personas roban dinero en efectivo de los negocios, ya sea quitándolo de las cajas registradoras o imprimiendo cheques de la empresa a su nombre. Los

[32] Referenciado por MANTILLA B, Samuel Alberto, Traductor: Control Interno, Tercera Edición, Colombia, Octubre 2003, capítulo 3.

controles internos que minimizan este riesgo limitan el acceso de cualquier empleado al dinero en efectivo. Estos controles incluyen asignar diferentes tareas a distintos empleados. Por ejemplo, un empleado podría registrar los cobros, mientras que otro realiza los depósitos bancarios. Otro control interno consiste en vincular a dos empleados juntos. Cuando éstos abren el correo electrónico para registrar los pagos recibidos, dos empleados trabajan juntos. Esto permite que cada uno verifique el trabajo del otro.

Uso inapropiado del dinero en efectivo

Algunas empresas enfrentan el riesgo de los empleados que no utilizan el efectivo según las normas de la empresa. Los controles internos para minimizar este riesgo se centran en sostener a los empleados responsables, e incluyen la documentación de todas las transacciones, tales como los depósitos o las transferencias, limitar la autorización de los empleados en función de los niveles de responsabilidad y asignar usuarios y contraseñas de seguridad a aquellos empleados autorizados. Esto le permite a la compañía hacer un seguimiento de los empleados que acceden a la cuenta de efectivo y al registro de las transacciones realizadas.

Errores sin detectar

Todas las empresas enfrentan el riesgo de errores sin detectar. Estos errores se refieren a las equivocaciones incurridas por la empresa o por el banco que nadie capta. Los controles internos que minimizan este riesgo consisten en la conciliación y la revisión de la cuenta de efectivo a diario. Los empleados de la compañía deben corroborar los recibos de depósitos con los registrados en el libro de contabilidad de la compañía. También, la empresa debe realizar conciliaciones bancarias diarias para asegurarse de que los registros del banco coincidan con los suyos.

Riesgo de liquidez.

Este riesgo en los depósitos de granos, empacadoras y distribuidores con venta directa de granos, es relevante debido a que la cartera no se encuentra protegida por un sistema de confirmación y verificación para otorgar créditos.

Su liquidez está basada en la gestión de cartera pero como un proceso totalmente independiente a la gestión comercial, en donde no hay definidas políticas claras para el manejo, la gestión de recaudo de cartera no cuenta con un indicador que permita establecer si es eficaz o no, frente a las necesidades de efectivo de la empresa, además se encuentra que un determinado porcentaje (5% al 7% en promedio de la cartera presenta vencimiento mayor a 90 días).

También es importante tener en cuenta que las empresas llevan 12 años y más desarrollando sus actividades lo que le ha permitido alcanzar la solidez y posicionamiento en el ramo, pero no así en su estructura organizativa y su sistema de control interno por cuanto el manejo dado hasta ahora ha sido muy empírico.

Riesgo en Ventas

El objeto de este planteamiento es ayudar al administrador a identificar riesgos en proceso de ventas, mediante un análisis detallado de cada una de las actividades del proceso, iniciando por la segregación de funciones y pasando por las siguientes actividades se pueden generar los riesgos[33]:

1. Generación del pedido
2. Elaboración de la factura de venta
3. Registro de la venta
4. Distribución y entrega
5. Pago por parte del cliente
6. Ajustes por devoluciones, descuentos y otros.
7. Despacho de productos dañados o en mal estado y su tratamiento posterior para no disminuir la confianza del cliente.

Riesgo compra

[33] Tomado del escrito presentado por el Grupo Egmont en “Evaluación de Riesgo y Definición de Prioridades”. Análisis Táctico, Sesión 3, Manual del Participante, página 10-11

El objeto de identificar éste tipo es ayudar al administrador a identificar riesgos en proceso de compras, mediante un análisis detallado de cada una de las actividades del proceso, iniciando por la segregación de funciones y pasando por las siguientes actividades:

1. Generación de la orden de compra
2. Recepción del bien y/o servicio
3. Aceptación de la factura de compra
4. Contabilización de la factura de compra de bienes y/o servicios
5. Pago de la factura
6. Ajustes por notas débito y/o crédito.

El proceso de compras en las organizaciones, se considera como uno de los procesos con mayor vulnerabilidad, pues en el mismo se pueden anteponer los beneficios personales ante los de la organización, en los procesos de negociación.

Finalmente al hacer referencia al objetivo general del estudio en el cual se enfoca a <<Establecer los procedimientos de control interno para el disponible, cartera e inventarios en las empresas empacadoras y comercializadoras de granos, tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO[34], con el fin de mejorar necesidades de control del negocio para su eficacia y eficiencia operativa>>, sin ser un manual se hace una referenciación sobre los cinco componentes centrales del control interno bajo COSO.

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgo
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Actividades de Monitoreo

[34]**COSO** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO): iniciativa de 5 organismos para la mejora de control interno dentro de las organizaciones.

1. El Ambiente de control interno se refiere a:

El ambiente de control es la actitud que asume las empresas empacadoras y distribuidoras de granos hacia los controles internos en los tres grandes áreas críticas identificadas. Conocido como el "tono superior", el ambiente de control es una condición necesaria para un control interno efectivo, porque incluso los sistemas mejor diseñados pueden ser frustrados si los directivos anulan los controles en marcha. Los indicadores de un ambiente de control efectivo incluyen tener una línea de denuncias o políticas de disciplina que tomen las violaciones al control interno de forma seria. La anulación gerencial o corto circuito en los controles son señales de que el ambiente de control puede ser deficiente. Del diagnóstico se evidencio que los control no están plenamente establecidos y que el origen de este trabajo se enfoca a dejar líneas de control dentro de un ambiente para la mejora de las operaciones.

2. Segundo referente del control interno bajo COSO: Evaluación de riesgos

La evaluación del riesgo se identificó en la parte de la presentación de las matrices, y corresponde a la identificación de puntos en los procesos de negocios de las empacadoras y distribuidoras de granos en donde es importante el control interno. Algunas veces es llamada la etapa de "¿qué podría salir mal?". Para completar una evaluación de riesgo formal, las empacadoras y en especial los administradores o gerentes a partir de este ejercicio debe examinar los ciclos de negocios a gran detalle. Esto frecuentemente incluye diagramas de flujo de los ciclos de transacciones y la descripción de los procesos de negocios usando narrativa.

3. El tercer componente corresponde a la Información y comunicación

Para las empacadoras y distribuidoras de granos, el componente de información y comunicación del control interno involucra los procesos para reunir y diseminar información a lo largo de toda la organización. Una información y comunicación efectiva incluirá sistemas de negocios que reúnen la información relacionada con el control interno y la dirección que utiliza esta información para apoyar a los empleados para hacer su trabajo. También debe ser evidente en los manuales de procesos, procedimientos, funciones y demás socializados con los empleados y en los procesos de orientación que estos reciban información periódicamente acerca de los esfuerzos de control continuos durante el tiempo que tengan el empleo.

4. El cuarto componente es el Monitoreo

Tan importante como los anteriores componentes, el monitoreo es el mecanismo de retroalimentación continua que asegura que los sistemas de control que fueron diseñados de forma efectiva permanezcan de esa manera al interior de las empresas. El monitoreo efectivo incluye las pruebas continuas de las actividades de control existentes y los procedimientos que hay que seguir cuando cambian los procesos de negocios, y así se dejan explícitos tanto en la respuesta a los riesgos como en los procedimientos delineados para las empacadoras y distribuidoras de granos. Esto también incluye un proceso para comunicar el control interno no efectivo antes para que la dirección de las empresas pueda entender cuando los cambios se necesitan hacer a tiempo.

5. El último componente bajo COSO corresponde a la Actividades de control

En las empresas empacadoras y distribuidoras de granos las actividades de control, son como su referencia lo menciona, actividades específicas realizadas por el personal de la empresa para asegurar que el control interno sea efectivo.

Estas actividades se diseñan y se delinean para tratar problemas encontrados en la evaluación de riesgo de las empacadoras, después de este trabajo queda como tarea a los administradores y gerentes implementarlas y probarlas para la efectividad operativa como parte de la función de monitoreo. Los resultados de esta prueba se han de comunicar entonces a los empleados y a la dirección. Es importante recordar que mientras las actividades de control parecen ser el eje del control interno efectivo, si el ambiente de control no conduce a la efectividad, incluso el control mejor diseñado podría fallar.

Tabla 12. Referencia para evaluar cumplimiento de los componentes del control interno bajo COSO

COMPONENTES DEL COSO II	PROCESO DE EFECTIVO
AMBIENTE INTERNO	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	
ACTIVIDADES DE CONTROL	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	
EVALUACIÓN DEL RIESGO	
RESPUESTA AL RIESGO	
ACTIVIDADES DE CONTROL	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	

Fuente: Análisis derivado del estudio realizado por los investigadores

6.3 PROCEDIMIENTOS Y DOCUMENTACION DE LOS PROCESOS : DISPONIBLE, CUENTAS POR COBRAR E INVENTARIOS

6.3.1 El efectivo y su equivalente a efectivo

Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 7), define a los equivalentes de efectivo como inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Los equivalentes al efectivo se tienen, más que para propósitos de inversión o similares, para cumplir los compromisos de pago a corto plazo. Para que una inversión financiera pueda ser calificada como equivalente al efectivo, es necesario que pueda ser fácilmente convertible en una cantidad determinada de efectivo y estar sujeta a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. Por tanto, una inversión será equivalente al efectivo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo tres meses o menos desde la fecha de adquisición.

Las participaciones en el capital de otras empresas quedarán excluidas de los equivalentes al efectivo a menos que sean, sustancialmente, equivalentes al efectivo, como por ejemplo las acciones preferentes adquiridas con proximidad a su vencimiento, siempre que tengan una fecha determinada de reembolso. (NIC 7).

La empresa debe revelar los componentes de la partida de efectivo y equivalentes al efectivo, y debe presentar una conciliación de los saldos que figuran en su estado de flujos de efectivo con las partidas equivalentes en el balance. Las empresas revelarán los criterios adoptados, para determinar la composición de la partida de efectivo y equivalentes al efectivo para dar cumplimiento a lo previsto en la NIC 1, Presentación de Estados Financieros. El resultado de cualquier

cambio en las políticas de determinación del efectivo y equivalente sal efectivo se presentará en los estados financieros de la empresa, de acuerdo con la NIC8.

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE CAJA

El área de caja se encuentra conformada por las cajas de recepción de dinero de cada una de las secciones en las cuales operan los depósitos de granos (una a tres cajas). Estas se encargan de recaudar los dineros correspondientes a ingresos por cada uno de los diferentes conceptos tales como depósitos de venta, abonos de clientes, intereses, multas, así como un punto de recaudo de la empresa las cajas de la empresa reciben dinero en efectivo, cheques y transferencias electrónicas presenciales mediante Pac electrónicos instalados en cada una de las sedes.

De manera básica las personas que ocupan el cargo de cajero al interior de la organización se dedican de manera exclusiva a la recepción de estos ingresos por parte de los clientes, adicionalmente cambian los cheques girados por tesorería a los diferentes terceros siempre y cuando hubiese efectivo para realizar esta operación; esta estrategia ha disminuido el pago del gravamen a Movimientos Financieros.

Como política institucional Todo lo recaudado en efectivo y en cheque debe ser consignado a más tardar al día siguiente de la recepción del mismo.

La caja centro por ser la principal y la de mayor recaudo debe consignar dos veces al día, en las horas de la mañana consigna el recaudo recibido en las horas de la tarde del día anterior, y su vez en las horas de la tarde debe consignar lo recaudado en las horas de la mañana del mismo día. Si hay cajas satélites es la denominación que se ha asignado a las cajas de recaudo de las sucursales cuando se establezcan, estas si consignan el recaudo de dinero al día siguiente.

Cuando se efectúa un arqueo de caja, este es realizado por el auxiliar de contabilidad y en su momento puede participar el contador de la empresa, y como resultado del mismo se obtiene un informe en el que se evidencian los hallazgos. Entre los hallazgos expuestos en estos informes se ha presentado la exactitud de los valores en caja contra los recibos y soportes, evidenciando esto un buen manejo, no obstante algunas veces se ha realizado arqueos de manera consecutiva a la caja menor y a la caja recaudadora y si se han encontrado diferencias, situación que nunca se presenta cuando el arqueo es de manera individual.

Debido a que la cajera es la encargada del dinero circulante, siempre que se necesita una suma dinero de manera inmediata por parte de la administración, se acude a la caja principal para solicitar esta suma de manera temporal utilizando como soporte para esta transacción vales provisionales, los mismos que se vuelven permanentes por llamarlos de alguna manera debido a que son legalizados después de un tiempo, lo cual no es recomendable.

El horario de atención a establecerse para caja esta dado según lo acostumbrado esto es, va desde las ocho (8:00) de la mañana a 12:00 del mediodía, y de 2:00 a 6:00 de la tarde. La Caja principal algunas veces ha de extender un poco más el horario cuando la cantidad de clientes que aún permanecen en el depósito no han terminado de ser despachados. Se debe procurar atender a los clientes y estar haciendo cierre de caja antes de las seis de la tarde.

Los cheques recibidos como recaudo de cualquier concepto deben ser emitidos por una sucursal bancaria establecida en la ciudad, se debe tener cuidado por parte de los cajeros al recibir cheques que no cumplen con las condiciones establecidas para la recepción del mismo y efectuar la respectiva verificación previa con el banco de la ciudad de la cual procede, hay que considerar los costos por comisiones que se deriven de esta operación, los cuales deben ser

asumidos por los clientes y esto se debe advertir anticipadamente al cliente para que pueda decidir si hace o no la transacción.

Control interno del efectivo en el área de caja general

La caja general es donde se guarda todo el dinero diario recibido por diferentes conceptos. La caja general no debe utilizarse para propósitos y retiros operacionales propios de la oficina, para esto se crea la caja menor.
Es responsabilidad de cada empresa mantener el efectivo y valores equivalentes en lugar apropiado que ofrezca garantía contra robos, incendios, otros eventos negativos.

Se reitera que los administradores observen las disposiciones vigentes dictadas por la Gerencia, las autoridades y las entidades financieras frente al manejo e identificación de la moneda falsa.

El cajero debe ser el único que posea la combinación de la caja fuerte, debiendo existir copia de la misma en sobre sellado en poder de la Gerencia o propietario. Cuando el empleado se retire de la empresa inmediatamente se debe cambiar la clave de acceso de la caja fuerte y cambiar las guardas de las puertas de acceso al área de caja o tesorería.

El cajero debe firmar el Acta de Responsabilidad Material por la custodia del efectivo depositado en la caja y dicha Acta se guardará en el Área financiera, así mismo tramitar la póliza de guarda de manejo de efectivo con la compañía aseguradora.

El total del efectivo depositado en caja debe arquearse por lo menos una vez al mes, sorpresiva y sistemáticamente y al sustituirse al cajero. El arqueo debe realizarse por el empleado del Área Financiera, verificándose además que existe

una directriz mediante memo o circular del administrador o propietario que fije el monto o valor de cada fondo operado.

Por cada faltante o sobrante de recursos monetarios detectado se elaborará y contabilizará inmediatamente y se levante un expediente correspondiente.

Es preciso aplicar la responsabilidad material en el caso de faltantes de recursos monetarios, de acuerdo con lo regulado internamente por la administración.
El cajero no custodia recursos monetarios ajenos a la entidad, ni talonarios de cheques en blanco; ni puede tener acceso a los registros contables del efectivo, ni de bienes materiales.

Los formatos usados para anticipos para gastos de viajes y los vales para gastos menores deben estar autorizados por el administrador, de acuerdo con el documento formalizado por contabilidad y debe tener siempre identificado nombres y firmas.

Cada Vale de gastos menores y anticipo para gastos de Viajes pagados y liquidados deben constar adjuntos con los soportes documentales correspondientes y éstos no deben exceder la cifra estipulada en su momento por el administrador (ejemplo valores no mayores a $ 50.000) y además, estar firmados por los receptores de los pagos de los recursos monetarios.

Los Recibos de Ingresos deben estar numerados previamente por el área financiera o contable y controlarse los que se encuentran en poder del cajero.
Los cobros en efectivo (procedentes de ingresos) no pueden utilizarse para efectuar pagos.

Dentro de los objetivos del control interno de caja general se ha de considerar:

1. Descubrir malversaciones
2. Localizar errores de caja y bancos
3. Detectar desperdicios y filtraciones de caja
4. Promover la eficiencia del personal de caja

Control interno del efectivo en el área de caja menor

La caja menor es el fondo disponible que tiene el cajero dentro del control interno, con la finalidad de efectuar los pagos menudos y otros, siempre al contado, para eso se establece un fondo llamado fondo fijo, que constituye una cantidad fija de dinero, creado por la administración (gerencia) con antelación al inicio de las operaciones, para ser utilizado en la atención de los gastos menudos, mediante desembolsos autorizados los cuales han de ser restablecidos o reembolsados periódicamente a su importe original, que por la cuenta no es recomendable afectar directamente a caja general.

Las medidas de control interno que deben observarse en el manejo del fondo de caja menor han de ser:

- ✓ Usar un sistema de Fondo Fijo: Con esta medida se logra limitar la cantidad de dinero en custodia y permite verificar la cantidad cada vez que se efectué la reposición, siendo fácil de revisar, puesto que la suma de los comprobantes y del efectivo debe ser igual al monto del fondo.

- ✓ Observar que sea solo custodia el encargado. Esto se hace porque si hay dos o más custodios, se pueden culpar entre sí, con lo cual se dificulta establecer responsabilidad.

- ✓ Observar que exista un comprobante por cada pago, debidamente firmado por el beneficiario y aprobado por el administrador (Gerente), al cual debe ponérsele un sello que diga “pagado” cuando se efectué el pago, para evitar que pueda ser utilizado otra vez.

- ✓ Que los desembolsos no excedan la cantidad fijada, limitando el acceso del responsable a los libros de registros; desde luego es conveniente verificar los comprobantes al reembolso.

Control interno área de caja

El control interno en el área de efectivo lo constituye una serie de procedimientos, con el propósito de monitorear todas las actividades de la empresa, que puedan afectar el manejo del efectivo. Estos procedimientos tienen por finalidad salvaguardar los activos, garantizando la exactitud y confiabilidad de los registros mediante: la división del trabajo, delegación de autoridad, asignación de responsabilidades, promoción de personal eficiente, identificación del personal con las políticas generales de la empresa.

Las medidas de control interno de las empresas empacadoras y distribuidoras de granos con relación al efectivo están orientadas a reducir los errores, malversaciones y pérdidas. La recepción del efectivo la empresa la realiza por medio de operaciones directas en punto de venta y a través de operaciones bancarias, ésta última, donde los clientes realizan transacciones bancarias a una cuenta de la empresa, también se utiliza el método de cobro por cheques. En la empresa se maneja efectivo en caja ya que es indispensable para las operaciones diarias de esta; que es verificada y analizada por el auditor o en su defecto el administrador.

Las razones para mantener los controles internos en el área de efectivo en la empresa comercial son los siguientes:

- El control interno en el área de efectivo es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las empresas.

- Contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa.

- Fija y evalúa los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a la empresa a realizar sus objetivos.

- Detecta las irregularidades, errores y propugna por la solución factible.

- Evalúa todos los niveles de autoridad, la administración del personal.

- Analiza y promueve los métodos y sistemas contables para que el auditor pueda dar cuenta veraz y oportuna de las transacciones y manejos empresariales.

- Estimula el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia o del administrador o del propietario.

- Promueve y evalúa la seguridad, la calidad y mejora continua.

- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

El control interno del efectivo en el área de bancos

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir malversaciones y evitar que los empleados utilicen el dinero de la empresa para uso personal.

Objetivos del control interno en el área de bancos

- Conciliar las operaciones de las cuentas contables de efectivo en bancos, dejando evidencia de dicha conciliación, al final de cada mes.

- Conciliar las operaciones de todas las cuentas bancarias.

- Evitar que los cajeros tengan en su poder chequeras en blanco.

Procedimientos y principios del control interno del efectivo en el área bancos

Preciso que exista control de los cheques emitidos, cargados por el Banco, caducados y cancelados.

Al menos una persona de los que firman los cheques, tiene que revisar los documentos que dan origen a la emisión de éstos, antes de firmarlos.

Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de las conciliaciones de todas las cuentas de Efectivo en Banco, mensualmente.

Control interno del efectivo en las cuentas bancarias

La herramienta más eficaz para controlar el efectivo es la cuenta bancaria[35]. Proporciona un doble registro de todas las transacciones monetarias. Para facilitar controles eficaces en el uso de las cuentas bancarias, se utilizan documentos especiales que evidencian las transacciones. Los empleados autorizados a hacer extracciones utilizan tarjetas de firma.

Los depósitos deben ir acompañados de sus recibos correspondientes y se cursan cheques para todos los pagos. Se envía un aviso de pago con cada remesa para asegurarse de que los acreedores registren el crédito correspondiente. Generalmente, los bancos requieren que se mantenga un saldo mínimo.

Una de las ventajas de usar una cuenta bancaria para controlar el efectivo es que los bancos envían mensualmente un extracto de cuenta (estado de cuenta bancaria, o simplemente resumen de cuenta) que informa de todas las transacciones de dicha cuenta. Normalmente, la información del extracto de cuenta consiste en los saldos inicial y final, depósitos, otros créditos, extracciones y otros débitos. Con el extracto se incluyen los cheques cancelados, así como las notas de Débito y de Crédito (por conceptos procesados por el banco, generalmente desconocidos por el depositante). Es raro que el saldo del extracto y el de la cuenta bancaria del depositante sean iguales, por lo que ambos saldos deben conciliarse.

El termino conciliación bancaria, se define como la determinación de las partidas necesarias para que los saldos de dos o más cuentas relacionadas, o estados de cuentas bancarias concuerden entre sí. De ahí que la conciliación bancaria se

[35] Comentarios realizados por Gómez Morfin en su columna “el control interno en los negocios” publicada en el 2005.

define como el proceso de igualar el balance del estado bancario con el balance que muestra el libro de efectivo de la empresa.

Una conciliación bancaria es el método que determina la razón de las discrepancias entre el saldo del extracto y el saldo de la cuenta de efectivo en bancos para calcular un equilibrio ajustado. Las diferencias se producen generalmente por conceptos que todavía no ha registrado el banco o la empresa, y que suelen tratarse de cheques aún no presentados al cobro, depósitos en tránsito y cargos por servicios bancarios. Los errores son otra causa común de discrepancias que la conciliación ayudará a corregir. Finalmente, la conciliación también puede descubrir irregularidades.

Pasos para hacer una conciliación bancaria

- **Revisión de Depósitos**. Consiste en comparar los depósitos que se encuentran listados en los registros contables.

- **Revisión de Cheques Pagados**. Los cheques que el banco paga son devueltos y aparecen en el mismo orden en el estado de cuenta que el banco los pagos Compare los cheques agrupados en este orden con la lista del estado de cuenta bancario.

- **Revisión**. Consiste en organizar nuevamente los cheques de acuerdo a su orden numérico, o sea, el orden en que fueron expedidos.

- **Haga un listado de Cheques y Notas**. Agregue a los cheques pagados y cancelados por el banco, las notas expedidas por el mismo, agrupándolos conforme su fecha de expedición.

-

- **Conciliación.** Concilie el saldo de cuenta del banco con el saldo de libros de la empresa.
-
- **Asientos**. Consiste en determinar si algunos cargos o abonos que aparecen en el estado de cuenta bancario, aún no han sido contabilizados en los libros de la empresa.

División de la conciliación bancaria

Una conciliación bancaria se divide en dos secciones: el saldo del extracto de cuenta y el saldo de los registros del depositante. Aunque es posible conciliar un saldo con el otro, es práctica común ajustar ambos saldos para comprobarlos entre sí. Por las transacciones pendientes que el depositante desconoce, y que descubre gracias al extracto de cuenta, deben confeccionarse asientos de diario.
A menudo existen varias cuentas de efectivo para diversos fines. Los balances bancarios simbolizan los medios en la entidad bancaria. En ellas se registran los depósitos, cheques, notas de débito y notas de crédito.

Controles internos en las cuentas efectivos y bancarios

Existen numerosos procedimientos para controlar las cuentas de efectivo. Los extractos mensuales de cuenta ayudan a verificar el saldo de la cuenta bancaria[36].

- La conciliación bancaria es particularmente útil en el control de ingresos de efectivo.
- Utilización del registro de cheques en las cuentas bancarias
- Cuando se paga un vale, se anota en el registro de cheques.

[36] Acosta, J. y Rivas S, J. A. Sistema de control financiero aplicado en el área de caja en el banco Popular, páginas 45-50 Monografía publicada en los años 2009-10.

- El registro de cheques es similar al libro auxiliar de los pagos en Efectivo.
- Todos los cheques deben listarse numéricamente, incluso los que se han anulado.
- La cuenta bancaria debe acreditarse siempre. Si se obtiene un descuento,
- En el registro de cheques se utilizan los números de los vales y una columna del saldo de efectivo corriente.

Control interno del efectivo en el uso de cheques

El cheque es un documento utilizado como medio de pago por el cual una persona ordena a una entidad bancaria que pague una determinada cantidad de dinero a otra persona o empresa. El uso de los cheques ha sido de gran utilidad en las entidades comerciales ya que por medio de este pueden pagar o cobrar de manera más eficiente y confiable, evitando así el almacenamiento de dinero en caja.

Los controles internos que se deben de llevar a cabo en el uso de los cheques son los siguientes[37]:

- Los cheques pueden tener inscripciones o tintas de seguridad para verificación y así aumentar la prevención de fraudes.

- Rellenar el cheque hasta en el momento de entregarlo o utilizarlo.

- No escribir cheques en blancos se debe de especificar el importe a pagar.

[37] Ibíd., página 48. en Sistema de control financiero aplicado en el área de caja en el banco Popular de la R. D. años 2009-10. Monografía.

- Escribir el importe a pagar dos veces; una en números y otra en letras. En los dos casos se rodea el importe con símbolos o líneas para que nadie pueda escribir cifras o palabras adicionales.

Descripción del Área de Tesorería

Tesorería es el área encargada de realizar todos los pagos a los terceros de la organización como lo son propietarios, proveedores, pago nomina por cheque, pago de servicios públicos, entre otros, previa autorización de la gerencia de operaciones. Su principal función es la de contabilización y elaboración de cheques y entrega de estos a sus beneficiarios. Además de esto la persona encargada de la Tesorería debe supervisar de manera estricta los movimientos bancarios bajo la supervisión de la gerencia, lo anterior conlleva a tener un óptimo y eficaz manejo financiero, teniendo como garantía el seguimiento de los movimientos bancarios y asegurando y el cumplimiento de los objetivos en cuanto al manejo financiero.

Diariamente la persona encargada de tesorería tiene el deber de elaborar cheques por los diferentes conceptos anteriormente dichos, estas erogaciones deben ser autorizadas previamente por la gerencia de operaciones. Después de su elaboración se le debe dar curso a su pago ya sea que se efectué una consignación, que repose en la oficina para su posterior recibido por parte del beneficiario o llevarlo al domicilio de este, si así lo desea. Es obligación de la persona encargada de tesorería hacerle seguimiento a cada comprobante de egreso generado, y que cada uno cumpla con las condiciones exigidas como: soporte, firma legible de recibimiento de este, y/o soporte de consignación si este ha sido depositado en una cuenta bancaria.

Mensualmente la persona encargada de tesorería debe efectuar el pago de proveedores según las facturas recibidas en el mes. Estas facturas son contabilizadas en el departamento de contabilidad a lo largo del mes, luego se les entregan a la persona de tesorería para que a fin de mes las cancele según la programación de pago.

Están bajo el mando de la persona encargada de tesorería las cartas bancarias, las activaciones de rangos, solicitud de cheques de gerencias, solicitud de extractos bancarios, órdenes de no pago, entre otras, que son firmadas por la Gerencia de Operaciones o en su ausencia por el Gerente General.

La persona encargada de tesorería tiene el deber de contabilizar las Notas Bancarias que son todas la notas débito y crédito cargadas en las diferentes cuentas bancarias. La contabilización de gastos bancarios a fin de mes y la contabilización de las cajas diariamente, esto es, causación de las consignaciones en efectivo y cheque recibidos en los diferentes puntos de recaudo, contabilización de cada una de las transferencias realizadas a través de los medio electrónicos y/o Pac electrónicos por nuestros clientes y cheques cambiados en caja.

Dentro de las observaciones preliminares, que fueron fuente y han permitido nutrir este trabajo se resalta que la labor realizada por la persona encargada de tesorería en algunos casos, no es supervisado por el Contador, es decir que no se están revisando las cuentas que esta persona afecta en las diferentes causaciones, y que si incurre en errores, algunos de estos solo son detectados en los cierres de mes.

6.3.2 Procedimientos y Control Interno del área de cartera

Proceso administrativo en la recuperación de cartera

PLANEAR: Se establecen objetivos, metas y planes a seguir para un buen recudo de la cartera

ORGANIZAR: Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se unen para el cumplimiento de los objetivos, así dando un buen servicio al cliente y tratar de no dejar perder el crédito

DIRIGIR: A través de las políticas o lineamientos para que los créditos no sobre salgan sus límites.

CONTROLAR: Se encarga de gestionar el cobro buscar la manera que los empleados no dejen perder la cartera y motivar a los clientes a sus oportunos pago.

El área de cartera cubre a los clientes que solicitan mercancía a crédito los clientes activos de la empresa, y como tal su ciclo empieza desde la venta de la mercancía en el depósito, ya que el administrador tiene el control de las autorizaciones de las ventas a créditos a nuevos clientes o de autorizar despachos a créditos a clientes activos pero que no están al día en sus cuentas abiertas con el depósito.

En aquellas empresas con mayor desarrollo, la existencia de un jefe de cartera a este le corresponde establecer o generar estrategias para mejorar el recaudo de cartera con el fin de cumplir y sobrepasar las metas mensuales de causación establecidas, acorde con los procedimientos de la empresa, buscando el incremento de los ingresos por este concepto en la organización.

Entre las labores del jefe de cartera en las empresas empacadoras y distribuidoras de granos, se encuentran que esta debe generar mensualmente el listado de los clientes con 30 días de mora y la verificación de clientes a demandar para la entrega a un abogado. También debe recibir informes de los abogados por los procesos que este se le haya entregado.

El jefe de cartera debe diariamente imprimir los movimientos bancarios de las cuentas bancarias que tiene la empresa y que se establecieron específicamente para el recaudo bajo consignación nacional o local en las cuales sus clientes depositan los valores de las facturas pendientes de pago, esto con el fin de identificar los pago realizados y darle ingreso a estas entradas a la contabilidad y descargar dichos valores de los auxiliares y terceros.

El jefe de cartera debe realizar informes de la gestión de cartera, hacer reportes y modificaciones en las centrales de riesgo, condonar intereses y pre jurídico bajo las políticas de la organización o lo que establezca el propietario.

El jefe de cartera cuenta con el apoyo en algunos casos de los llamados ejecutivos de Cuenta que tiene como finalidad establecer las actividades necesarias para realizar el proceso de cobranza logrando la meta establecida de acuerdo a las estrategias de cobro que se realizan de forma autónoma, con el fin de elevar los ingresos y aumentar la satisfacción del cliente en cuanto a estados de cuenta, formas de pago y mejoras en los hábitos de pago.

También establecer las actividades necesarias para realizar el proceso de cobranza de la cartera inactiva y efectuar seguimiento a los abogados que soportan el cobro con el fin de colaborar en la recuperación de recursos económicos para la organización.

Entre las labores de las auxiliares (ejecutivas) de cuenta se encuentran la atención personalizada de clientes, la realización de gestión de cobro a titulares y codeudores, el envío de la facturas de cada cliente, realizar ingresos por consignaciones, elaboración notas contables por cargos o abonos de diferentes conceptos, seleccionar los clientes que se deben excluir del informe que se pasa a las centrales de riesgo, enviar comunicaciones de cobro, elaborar certificaciones, paz y salvo a los clientes para que posteriormente sea firmada por el jefe de cartera.

Entre las labores de la auxiliar de cuenta se encuentra la atención personalizada de clientes, Realizar gestión de cobro, Preparación de demanda, Realizar modificaciones en las centrales de riesgo, preparar informes de las estadísticas de cartera total, actualizar la información de los clientes inactivos, activos, morosos y que se han retirado y que aun deben a la empresa..

Fase de Control Interno de las cuentas x cobrar

Las cuentas x cobrar de la empresa, registran los documentos, es decir transacciones de ventas, pagos entre otros. En el 60% de las empresas analizadas este manejo es llevado de forma manual y donde se encuentra con clientes con niveles cerrados de crédito por clientes y los cuales se deben actualizar manualmente cuando hay cambio de precios, el mismo es revisado periódicamente.

El sistema de cuentas x pagar genera los siguientes reportes:

- Los abonos hechos por clientes.

- Saldo pendientes de cada cliente

A lo largo del presente trabajo se busca minimizar los riesgos que se pueden presentar en las empresas empacadoras y distribuidoras de granos con menor nivel de organización, esto mediante el establecimiento de líneas que indiquen que hacer y cómo hacer las actividades para unas tareas específicas definidas, tenidas en cuenta como de alta repetitividad o frecuencia y tareas críticas, donde se pueden presentar mayores ataques a la integridad de los activos corrientes de la misma, por la naturaleza propia del ente económico en estudio, estos activos son dinero en circulación y el recaudo de la cartera.

Control interno de las cuentas por pagar

El sistema de cuentas por pagar para las empresas empacadoras y distribuidoras de granos, es el encargado de todo el control y administración de las deudas que tienen las empresas con los proveedores. Es el responsable de mantener los saldos de las deudas de la empresa al día.

Las principales características del sistema de cuentas x pagar son:

- Permite el registro de amplia y variada información de los proveedores.
- Permite visualizar para cada proveedor, los documentos pendientes de pago y las transacciones realizadas, durante el mes, y a lo largo de la historia.
- Se lleva un saldo global por cada documento por pagar.

6.3.3 Establecimiento de los procedimientos desde el control interno para las actividades de inventarios

Control interno del inventario

La verificación del inventario y el contraste de saldos es la diferencia entre el valor del inventario que se obtendrá si no hubiera hurtos, clasificaciones erróneas, errores de registro y el valor del inventario que se obtiene al hacer cuenta física.
Los expertos en el control de la contracción del inventario por lo general concuerdan en que el mejor factor disuasivo es un empleado alerta al momento de las ventas.

Para las empresas empacadoras y distribuidoras de granos el inventario depende del área de logística, área de suministro. Se realiza un inventario general cada año pero al mismo tiempo cada mes del año cada área mantiene un inventario actual para los reportes al final de cada mes.

Definiciones Generales

Inventarios: las cuentas que representan el valor atribuido a los objetos de trabajo de la empresa, que constituyen sus reservas productivas, la producción en proceso, los productos para la circulación y otros medios que por sus peculiaridades se incluyen en este grupo.

En este grupo se incluyen, por razones prácticas y de control, los medios de trabajo de poco valor y/o rápido desgaste.

Almacenamiento: Proceso de recepción, ordenamiento, cuidado, control, conservación, preparación para el consumo y despacho de los productos.

Almacenaje: Derecho que se paga por guardar productos en un almacén

Partida: Una clase determinada de material almacenado; por ejemplo, Sacos De Arroz de maíz, de frijol, de arveja, entre otros, cuando los granos antes

especificado se contamina y se almacena por separado de los listos para el consumo humano.

Artículo. Cualquier pieza aislada, como, por ejemplo, maíz blanco en bulto x 40 kilogramos.

Estiba: Base de Madera resistente colocadas en el piso de la bodega sobre la cual se ubican los arrumes o pilas de mercancías.

Pila o arrume: Un grupo de unidades. Cuando el apilamiento o arrume no se hace sistemáticamente resulta un montón irregular.

Lote: El número de unidades recibidas de una vez y en un embarque.

Normas generales sobre almacenamiento y control de inventarios.
De las Condiciones y operatividad del deposito

El personal encargado de la realización de la acción de control acreditará si existen las condiciones mínimas necesarias para operar las áreas de almacenamiento a fin de garantizar el control físico de los inventarios así como su debida conservación, y en tal sentido comprobará:

- Que los espacios destinados a almacenaje estén cerradas y techadas de acuerdo con las condiciones de seguridad física requeridas por los distintos productos que en ellas se depositan, limitándose el acceso a las mismas tan sólo a quienes trabajen en éstas; o aquel personal autorizado previamente, por escrito, por el Administrador.

- Que las áreas destinadas al depósito prolongado de productos estén cercadas para poder ejercer el control físico y estar preparados convenientemente, a fin de que los productos depositados en las mismas no sean susceptibles de sustracción.

- Si se ha habilitado un espacio dentro del depósito y próximo a la entrada de carga, destinado a depositar la mercancía que se reciba, hasta que se compruebe que los mismos se ajustan a lo consignado en la remisión o conduce y se depositen posteriormente en su lugar definitivo. Estas áreas se denominarán "Área de Recepción".

- Que las secciones, estén identificados y rotulados convenientemente con números o letras, o ambos combinados, para usarlos en las tarjetas de control como referencia de ubicación del producto y para facilidades de localización y de conteo físico.

- Los rótulos arriba mencionados deberán ser movibles preferentemente; esto facilitará cualquier reestructuración del depósito.

- Que no existan áreas con acumulaciones de artículos heterogéneas (rincones); pues pudieran ser la causa de un accidente.

Las superficies cóncavas o huecas no estén colocadas hacia arriba.

- ✓ Los objetos estén en general aislados del suelo y con una pendiente adecuada.
- ✓ El área esté libre de hierbas o basuras.
- ✓ El área esté debidamente cercada y su puerta de acceso cerrada.

- Comprobar que todos los depósitos dispongan del adecuado equipo de extinción de incendio actualizado, así como de sistemas de instalaciones eléctricas de máxima seguridad, debiendo conocer todo el personal del depósito su ubicación y su utilización en forma práctica.

- Se comprobará el nivel de conocimientos y adiestramiento del personal que labora en el depósito, mediante seminarios periódicos.

De incumplirse alguno de los requisitos anteriores, este aspecto se contestará con un "NO" por no cumplirse con lo que se establece en los principios de control interno del Subsistema de Inventario asociados con este aspecto.

De la recepción y el despacho de los productos.

Se comprobará en la recepción y el despacho de los productos el cumplimiento de lo siguiente:

- Que la recepción de los productos se realiza por el método “a ciegas” , en tanto, el informe de recepción se elaborara en cada depósito, sobre la base de las calidades y cantidades físicamente recibidas, (que todo producto que entra en el depósito, sea contado, medido o pesado) independientemente de los datos que aparezcan en el Conduce o Factura.

- Comprobar en el depósito o depósitos (de existir más de uno) objeto de verificación, que por persona diferente al que recepcione se prepare previamente el documento de recepción con los códigos, descripciones de productos y unidades de medida y que el dependiente del depósito sea quien consigne las cantidades físicamente por él recibidas.

- Donde hay 2 compañeros o más, uno de ellos debe tener acceso a la factura y a la elaboración previa del documento de recepción y el otro hacer el conteo, medición o pesaje a ciegas.
  Cuando en el almacén exista un solo compañero no se podrá realizar la recepción a ciegas y entonces en este aspecto se pondrá "NO PROCEDE" por no haber condiciones para ello.

- Que conste en el depósito la relación de las personas facultadas para autorizar y extraer productos almacenados, verificar la actualización de este listado de entenderse necesario, con el área administrativa. Chequear si los cargos y nombres del personal se mantienen en el día de comprobación.

- Verificar que el depósito o depósitos objetos de verificación cuente con una relación de los nombres, apellidos, cargos y muestra de las firmas de las personas facultadas para solicitar determinados tipos de productos; así como las facultadas para aprobar las entregas y transferencias entre depósitos.

- Verificar la actualización de este listado de entenderse necesario, con el área de administración y chequear si los cargos y nombres del personal se mantienen en el día de comprobación.

De incumplirse algunos de los requisitos anteriores, este aspecto se contestará con un "NO".

Del control de las existencias

El inventario continuo es el sistema que permite conocer la existencia disponible en todo momento, es por ello que resulta vital la actualización permanente del control de las existencias.

Se comprobará:

- Se verificará en el depósito o depósitos (de existir más de uno) que esté habilitada una tarjeta de control de inventario, formato o tarjeta de estiba diseñada previamente para cada producto, junto a los productos almacenados o en un lugar cercano al mismo cuando por las características de su almacenamiento (intemperie) o del producto (estibas de sacos de, granos, soya, etc.) así lo aconsejen, en la que aparecerá con claridad el código, descripción y unidad de medida del mismo.

- Se chequeará que las tarjetas de estiba están actualizadas, comprobando de forma práctica si las entradas y salidas de la última semana o del mes (en base a un muestreo de productos) de acuerdo a los documentos de recepción y salidas están anotadas en las respectivas tarjetas de estiba de productos:

1. Que se ha decepcionados todo el producto llegado al depósito hasta el día anterior al conteo.
2. Que todos los productos entregados hasta el día anterior al conteo se les hayan elaborado los documentos de salida.
3. Que todos los productos amparados por documentos de entrada o salida emitidos hasta el día anterior al conteo hayan sido decepcionados o entregados físicamente.
4. Que las tarjetas de estiba se encuentren actualizadas hasta el día anterior al conteo.
5. Las anotaciones en las tarjetas de estiba se harán con tinta o bolígrafo en el primer renglón siguiente al último saldo de la tarjeta.

De no estar alguna tarjeta de estiba junto o en un lugar cercano al producto o estar desactualizada, este aspecto se contestará con un "NO".

- Comprobar en el área contable revisando mediante una muestra si en los documentos primarios de entradas y salidas emitidos durante los últimos 10 días anteriores a la comprobación, cada movimiento de existencias, ya sean entradas, salidas o ajustes, esté amparado.

MOVIMIENTO DE PRODUCTOS

Salidas a consumo de los inventarios

Comprobar el cumplimiento de los siguientes datos de uso obligatorio y de control que deberán contener los documentos y considerarse al efectuarse el despacho de los productos almacenados, a las distintas áreas de la empresa:

Emisión de la Solicitud de Entrega

- ✓ Que los documento solicitud de entrega estén debidamente foliados.
- ✓ Firma Autorizada

Emisión por el depósito del formato de entrega

- ✓ Número consecutivo de la solicitud de entrega
- ✓ Centro de Costo que hace la solicitud
- ✓ Datos correctos del producto, cantidad y saldo.
- ✓ Firmas autorizadas recibido y despachado.

Actualización de la tarjeta de estiba

- ✓ No. documento de salida, clave o código y fecha
- ✓ Asiento de la salida

- ✓ Nuevo saldo

Devoluciones de los inventarios a proveedores.

- Comprobar que se realizan las reclamaciones correspondientes en los casos de existir diferencias en los productos físicamente recepcionados y los amparados por los documentos del proveedor.
- Comprobar que en caso de averías, deterioro, o encontrarse señales de haber sido abiertos los bultos, se consigna en acta con la firma del transportista.
- Se verificará si se emitió un informe de reclamación, en el caso de existir diferencias entre los productos físicamente recibidos y los que se consignan e los documentos del vendedor (factura o conduce).

Control de existencias: **Control en unidades físicas**

- Comprobar que se utiliza una tarjeta de estiba para cada producto, debiendo aparecer la misma ubicada junto a cada mercancía o en un lugar cercano a la misma, donde sea más factible su cuidado y manipulación.

- Verificar que se efectúan los chequeos físicos periódicos de las existencias almacenadas, según la programación establecida existiendo la evidencia de su ejecución, registrándose de inmediato las diferencias detectadas en la cuenta o cuentas contables correspondientes.

- Verificar mediante un muestreo que en el caso de existir en la entidad o unidades dependientes objeto de verificación, productos recibidos o remitidos en consignación y depósito, estos sean controlados mediante las tarjetas de estibas en el depósito correspondientes y en los auxiliares de inventarios del área de contabilidad.

- Verificar que en el caso de productos recibidos en consignación o en depósito, los mismos por pertenecer a terceros no se contabilizan como inventarios de la entidad, sino a través de cuentas de orden (Memorando), aunque llevando los controles de tarjetas de estiba y auxiliar de inventario.

Los productos entregados en consignación o en depósito, por no pertenecer a la entidad se mantendrán contabilizados y controlados oficialmente en las tarjetas de estiba y auxiliar de inventario hasta su liquidación final.

De incumplirse lo anterior este aspecto se contestará con un "NO".

- Comprobar que se realice el control periódico de existencias, reflejándose los cambios en el formato diseñado (Ajuste de Inventario), una vez que el mismo haya sido aceptado por el Jefe de depósito en los correspondientes conteos parciales o por el documento de segundo conteo en caso de inventario físico total.
- Comprobar que los inventarios físicos totales estén certificados mediante acta firmada por el contador si asiste al proceso, un auxiliar contable o un empleado que haga las veces de supervisor ejecutor del Inventario, por el Jefe de Almacén si lo hay y es preferible que se tenga o Administrador y por el Jefe de Contabilidad.

Normas generales sobre el control físico de los útiles y herramientas.

Para el control físico de los insumos o demás materiales usados en el proceso de empaquetado, se comprobará que:

- La evidencia escrita de las existencias de insumos o materiales y similares en cada deposito o bodega mediante relaciones firmadas por las personas a quienes se haya responsabilizados con las mismas.

- En el depósito, la evidencia documental de los inventarios físicos mensuales realizados a de todos los insumos, materiales y utensilios en uso, en poder de cada bodeguero o almacenista.

- Comprobar que en caso de detectarse faltantes o sobrantes de estos bienes se hayan conformado los expedientes correspondientes, contabilizándose correctamente y aplicándose la responsabilidad material.

- Verificando en el área de contabilidad, el registro para controlar los insumos, materiales y utensilios en uso, donde estén relacionadas por depósito y por trabajador y firmados por el responsable de éstos como constancia de su tenencia.

- Verificar, tomando una muestra del 10%, de la actualidad del control de las existencias a partir de las altas, bajas y devoluciones que se producen y que periódicamente se cotejen los medios consignados en estos controles, con los medios existentes en cada área, o entregado al trabajador, de forma tal que en el año se revisen todos los medios en uso.

De incumplirse algunos de los requisitos anteriores este aspecto se responderá con un "NO".

Determinación de los inventarios ociosos.

En el control a realizar se comprobará:

- Comprobar que el Jefe de deposito o quien haga sus veces tenga definidos e identificados los productos que se declaren ociosos, a fin de gestionar su venta. Dicha información debe contener al menos los datos siguientes: código del producto; descripción del producto; unidad de medida y cantidad en existencia.
- Verificar que el inventario ocioso se encuentre en estantes por separados del resto de los más productos así como con su tarjeta de estiba que lo identifique.
- Comprobar que los estantes, y anaqueles estén identificados de forma tal que faciliten la localización (sección, estantes, casillas) de los productos, debiendo estar en la tarjeta de estiba esta identificación.

De incumplirse alguno de los requisitos anteriores, este aspecto se contestará con un "NO" por no cumplirse con lo que se establece en los principios de control interno del Subsistema de Inventario asociados con este aspecto.

Supervisión o Fiscalización de las Existencias

Los aspectos mínimos que deben ser objeto de supervisión, entre otros, serán los siguientes:

1. Documentación de entrada y salida de productos.
2. Anotación correcta en los controles vigentes.
3. Comprobación de la realización de las pruebas y conteos físicos establecidos y verificación de sus resultados.
4. Comprobación de los productos en exceso, ociosos y en desuso.
5. Efectuar pruebas físicas por muestreo, de acuerdo con las características de los productos

- Comprobar que exista un programa periódico de supervisión o fiscalización si se quiere llamar así de los Inventarios.

- Verificar que se hayan efectuado conteos periódicos del 10% de los productos almacenados, mensualmente y a partir de los resultados, se actualice el Programa periódico de supervisión de los Inventarios dado las características de perecederos de los productos empaquetados.
- Comprobar en la oficina del depósito objeto de verificación que exista evidencia escrita de los conteos físicos mediante la utilización del formato diseñado para tal fin y la Hoja de Inventario Físico, del 10% de los productos almacenados, o de acuerdo a la periodicidad y por cientos (%) establecidos por el Deposito o el administrador, atendiendo a sus características cíclicas, estacionales u otras, siempre que ello responda al programa establecido de supervisión de los Inventarios.

- Comprobar que en el documento escrito formato pre-establecido donde se deja la evidencia del conteo realizado debe aparecer por cada producto comprobado: su código interno, descripción, unidad de medida, precio o costo promedio real unitario, cantidad física según conteo y cantidad física según auxiliar de Inventario, unidades físicas faltantes o sobrantes, importes según conteo físico, importe según Submayor de Inventario e importe faltante o sobrante.

De no realizarse conteos físicos periódicos sistemáticos, o ser inferior la muestra de los productos chequeados al 10% o al 5% y períodos establecidos por las razones antes señalada, de acuerdo a la programación periódica, este aspecto se contestará con un "NO".

Periodicidad de los inventarios

Se comprobará

- Comprobar que se efectúan inventarios físicos periódica y sistemáticamente (el 10 % -15% de las existencias al mes).

- Comprobar la evidencia documental de la ejecución de chequeos físicos parciales, rotativos y periódicos de los inventarios (10%-15%) que implican además reflejar en las cuentas, subcuentas y auxiliares de inventarios los ajustes que corresponda, tal y como lo dispone el Sistema de conteo y control establecido.
- Comprobar la evidencia documental de que a los productos que se almacenan a granel se les realice inventarios físicos con frecuencia mensuales.
- Comprobar que al sustituirse el Administrador o bodeguero se haya realizado un conteo físico de toda la mercancía almacenada dejándose evidencia documental del mismo y aplicándose la responsabilidad material en caso de existir sobrantes o faltantes con el auxiliar de inventario.

De incumplirse alguno de los requisitos anteriores, este aspecto se contestará con un "NO" por no cumplirse con lo que se establece en los principios de control interno del Subsistema de Inventario asociados con este aspecto.

Ajustes de inventarios

De los expedientes o comprobantes por faltantes o sobrantes de inventarios
Se comprobará:

- Comprobar de acuerdo a un muestreo si en el Área contable existen actas de responsabilidad material firmadas por el personal de los depósitos vendedores de las áreas de venta del depósito, objeto de verificación, por la custodia de los productos almacenados o los de las áreas de ventas. Estas actas de responsabilidad material deben existir también respecto a las herramientas en uso o en el depósito y estar firmadas por los respectivos custodios.

- Verificar que las actas emitidas, bien de forma de forma individual o colectiva, atendiendo a la manipulación y responsabilidad individual o colectiva de los productos almacenados, o los correspondientes a las áreas de venta o los insumos y demás materiales en uso o en el depósito, pero que las mismas estén firmadas por cada uno de los trabajadores responsabilizados por la custodia de estos bienes.

- Comprobar mediante un muestreo si en los últimos 3 meses, en los faltantes o pérdidas, se aplicó la responsabilidad material fijada por la administración. Si no se aplicó la responsabilidad material en algún faltante o pérdida detectado, o no se cumple con lo señalado en el documento anexo, se contestará con un "NO" este aspecto.

De no existir faltantes en el período muestreado, se señalará "NO PROCEDE".

- Revisar en el Área contable que separadamente por cada faltante o por cada sobrante de inventarios de bienes materiales en general detectado, se elabora de inmediato el correspondiente soporte documental por cada uno.

- La denuncia en los casos de faltantes, ante las autoridades competentes, cuando se presuma la comisión de un delito, o se esté ante un caso que no sea de escasa entidad por exceder de $ 6.000.000, límite fijado por las autoridades para cuantía a investigar oficialmente (fiscalía) valor de los bienes dañados y extraviados y $ 1.000.00 por pérdida o extravío de dinero, fijado internamente por la administración.

- Documento emitido por el órgano competente en que conste que la denuncia fue aceptada, no siendo necesario esperar sentencia para su cancelación.

- Cualquier otro documento que por su importancia, se entienda debe incluirse.

- Se revisará también que estos expedientes se contabilizan correctamente llevando sus importes de forma transitoria a las cuentas de Pérdidas o Faltantes en Investigación o de Sobrantes en Investigación, según se trate de faltantes o sobrantes respectivamente, tan pronto éstos se determinen, lo cual al igual que la confección del expediente

- Chequear mediante un muestreo de los últimos 3 meses y de detectarse que hay uno o más expedientes no elaborados, no contengan los datos requeridos en el caso de los elaborados, o estar mal contabilizado alguno, se responderá con un "NO" este aspecto, por haberse incumplido lo establecido en la disposición vigente señalada.

- Comprobar que se mantenga el expediente archivado en el área de contabilidad de la empresa por un período de cinco años a partir de la fecha de su iniciación.

En caso de no existir faltantes o sobrantes de Inventarios durante el período muestreado, se contestará con "NO PROCEDE".

Formatos documentales o modelos.

Los formatos documentales o modelos que se utilizan para las operaciones de Inventarios contienen los datos de uso obligatorio que establece internamente dentro del proceso de mejoramiento y calidad y que se sugieren sean considerados por las empresas de empacado y distribución de granos en la zona.
Los nombres de los formatos o modelos documentales a establecer serían los siguientes:

F-1-Informe de Recepción.

F-2-Informe de Reclamación.

F-3 Documento de Entrega o Devolución.

F-4 Transferencia entre almacenes o bodegas

F-5-Factura.

F-6 Auxiliar de Inventario (aunque este estará implícito en el aplicativo de inventarios dentro del sistema de información contable que se adopte)

F-7 Tarjeta de Estiba.

F-8 Hoja de Inventario Físico.

F-9 Ajuste de Inventario.

F-10 Hoja de baja de inventarios.

F-11 Hoja reporte de pérdida-robo de inventario o mercaderías de bodega.

F-12 Hoja reporte de siniestro de inventarios

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: ORDENES DE PAGO

1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Ordenes de pago

RESPONSABLE: Contador o Asistente de Contabilidad

OBJETIVO: establecer las pautas para realizar los anticipos requeridos para los gastos administrativos, préstamos a empleados entre otros.

GENERALIDADES: en las órdenes de pago se autorizan desembolsos como lo son anticipos, pago de servicios públicos, servicios y honorarios de personas naturales, préstamos a empleados y facturas con fechas de vencimiento menor a 10 días.

RESULTADOS ESPERADOS: pagar valores adeudados a terceros por concepto de bienes y servicios suministrados

LIMITES

- **PUNTO INICIAL**: Recepción de factura o cuenta de cobro
- **PUNTO FINAL**: pago del bien o servicios

FORMATOS O IMPRESOS

- Factura o cuenta de cobro
- Cheque y Comprobante de egreso

RIESGOS

Cancelación de factura equivocada

CONTROLES EJERCIDOS

Verificación y registro de la información

OBSERVACIONES

Tabla 13. Procedimientos para el pago de facturas y/o Cuentas de Cobro|

				FRECUENCIA			
N°	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**ÁREA**	**D**	**S**	**M**	**O**
1	Recibir cuenta de cobro o factura		Operaciones				
2	Entregar cuentas de cobro, facturas y/o solicitudes de préstamo a administrador	Auxiliar contable	Operaciones				
3	Estudiar y aprobar pago de cuenta de cobro, factura y/o desembolso de préstamos a empleados	Administrador	Operaciones				
4	Hacer orden de pago en hoja media carta con beneficiario, valor a pagar y cuentas a afectar anexando cuenta de cobro, factura o solicitud de préstamo autorizada.		Operaciones				
5	Entregar orden de pago con soportes a Tesorería para elaboración de pago	Auxiliar de Contabilidad	Operaciones				
6	Elaborar cheque afectando las cuentas indicadas en la orden de pago	Auxiliar de tesorería	Operaciones				
7	Firmar cheque por personas autorizadas	Personas autorizadas	Operaciones				
8	Archivar cheque para su posterior retiro o dar a mensajero para consignar	Auxiliar Tesorería	Operaciones				

Fuente: Diseño propio

DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTO: CAUSACIÓN FACTURAS

MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

1. IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Causación facturas de proveedores

RESPONSABLE: Auxiliar de Contabilidad

OBJETIVO: Establecer las pautas para efectuar de manera oportuna y adecuada la causación de las facturas de proveedores para su posterior pago.

GENERALIDADES: La causación de las facturas de proveedores es realizada por el auxiliar de contabilidad y antes de finalizar el mes el área de tesorería se encarga de hacer el pago de dichas facturas.

RESULTADOS ESPERADOS: Pagar valores adeudados a terceros por concepto de bienes y servicios suministrados

LIMITES

PUNTO INICIAL: Recepción de factura o cuenta de cobro
PUNTO FINAL: Pago del bien o servicios

FORMATOS O IMPRESOS

- ✓ Factura
- ✓ Nota de Crédito
- ✓ Cheque y Comprobante de egreso

RIESGOS

- ✓ Cancelación de factura equivocada

CONTROLES EJERCIDOS

- ✓ Verificación y registro de la información

OBSERVACIONES

Tabla 14. Procedimientos para la causación de facturas

				FRECUENCIA			
N°	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLE**	**ÁREA**	**D**	**S**	**M**	**O**
1	Recibir factura	Recepción	OPERATIVA				
2	Colocar de sello de recibido con leyenda “Recibido para revisión no implica aceptación”.	Recepción	OPERATIVA				
3	Entregar facturas para registro en auxiliar y tramite de autorización y programación de pago.	Auxiliar contable	OPERATIVA				
4	Revisión, verificación y posterior aprobación de facturas para pago a proveedores.	Administración	OPERATIVA				
5	Relacionar facturas aprobadas en libro de facturas.	Auxiliar contable	OPERATIVA				
6	Entregar facturas aprobadas y libro de facturas a Auxiliar de contabilidad para que reciba y firme libro.	Auxiliar de Contable	OPERATIVA				
7	Recibir y revisar si las facturas cumplen con los requisitos legales y comerciales.	Auxiliar de tesorería	OPERATIVA				
8	Causar factura como Nota de Crédito en aplicativo Opción Transacciones – Contabilidad – Nota Contable	Auxiliar contable Auxilia	OPERATIVA				
9	Entregar Notas de Crédito con facturas a Auxiliar de tesorería.	Auxiliar contable Auxilia	OPERATIVA				
10	Revisar y recibir facturas con sus soportes.	Auxiliar de tesorería	OPERATIVA				
11	Archivar facturas y soportes Entrega de cheque a proveedor.	Auxiliar de Tesoreria	OPERATIVA				

Fuente: Diseño propio

6.4 DEFINICIÓN DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO, LAS CUENTAS POR COBRAR Y EL INVENTARIO EN EMPRESAS EMPACADORAS Y COMERCIALIZADORAS DE GRANOS.

El establecimiento de políticas tiene como objetivo, evitar la insuficiencia o exceso de efectivo y activos circulantes así como optimizar los costos asociados mediante su manejo y administración.

6.4.1 CAJA Y BANCOS

Las empresas requieren del establecimiento de políticas de efectivo que les permitan contar con los recursos financieros necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo, por lo que deben tener fondos suficientes para hacer frente a los desfases que se producen entre los ingresos y los pagos dentro de las operaciones normales de la empresa, ya que en algunas ocasiones éstos no concurren conforme a lo programado y, en otras, se requiere la creación de fondos durante un cierto tiempo para poder cumplir con pagos no constantes, como pueden ser: el pago de dividendos o de impuesto sobre la renta.

Las políticas pueden establecerse con el fin de mantener un nivel de efectivo superior al normal como una previsión de oportunidad, para aprovechar en un momento dado el beneficio de emplear o invertir en condiciones favorables, como la compra a precio reducido de un lote importante de materia prima, la compra o la obtención de un descuento importante por pago anticipado.

Algunas empresas requieren mantener cantidades superiores a las normalmente necesarias en su función operativa, para hacer frente a una situación de falta de liquidez repentina que puede producirse por una baja importante de ventas,

aumento en el precio de las materias primas o por una falta de recuperación oportuna de las cuentas por cobrar a clientes.

Si la empresa no cuenta con una política definida sobre el nivel de efectivo que debe mantener, sus saldos reflejarán el resultado de las operaciones derivadas de las áreas de producción, ventas, distribución, entre otras.

El buen juicio, el conocimiento de la empresa y bases firmes de cálculo de los siguientes rubros, son necesarios para establecer una política de efectivo adecuada:

Cobros a clientes. La cobranza a clientes debe determinarse con base en las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos, para lo cual es importante conocer el comportamiento y actitud de los clientes de la empresa respecto a las condiciones de venta pactadas.

Salarios. Es recomendable que se haga sobre la base de un cálculo individual en el que se listen todos y cada uno de los puestos autorizados con su valor correspondiente, de preferencia por área o departamento, para determinar una cifra que cubra las necesidades futuras

Proveedores. Este concepto está ligado con los niveles de inventario que deben mantenerse y los ciclos de producción que se hayan establecido, así como las condiciones de compra que se hayan negociado con los proveedores. Su cálculo es semejante al empleado en los cobros a clientes, con el fin de determinar la cantidad requerida.

Impuesto al valor agregado. El monto a pagar a proveedores es calculado con base en las ventas netas que se hayan estimado el mes anterior.

Inversiones en maquinaria y equipo. Se deben prever las futuras inversiones en maquinaria y equipo, con base en una serie de estudios, requisitos y aprobaciones para ser consideradas.

Impuesto sobre la renta. Representa uno de los pagos importantes que debe realizar la empresa y su cálculo se determina con base en lo que señala la ley.

Otros. Deben reunirse todos los pagos pequeños a que esté obligada la empresa en el corto plazo y destacar las partidas significativas que requieran de una vigilancia estrecha.

En última instancia, se determinan los resultados de las operaciones anteriores y se dicta la política sobre el nivel de efectivo que debe existir.

POLÍTICA CONTABLE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

Propósito

Definir los criterios que las empresas empacadoras y distribuidoras de granos, aplicará para el reconocimiento y valorización del efectivo y equivalentes de efectivo. Esta política debe ser utilizada para la elaboración de los estados financieros bajo las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES (en adelante NIIF PYMES).

Alcance

Ésta política contable:

- Será actualizada en el caso que existan nuevos elementos que no estén bajo su alcance o en el caso también, que las NIIF PYMES aplicables, tengan actualizaciones que deban ser incluidas en esta política.

- Se aplicará en la contabilización del efectivo y equivalentes del efectivo salvo cuando otra política exija o permita un tratamiento contable diferente.

Responsabilidades

Corresponde a la Junta Directiva por intermedio de la Gerencia, preparar y actualizar las políticas contables y monitorizar su debida aplicación.

Normas aplicables

SECCIÓN 3: Presentación de estados financieros.
SECCIÓN 10: Políticas contables, estimaciones y errores.
SECCIÓN 7: Estado de Flujos de Efectivo.
SECCIÓN 11: Instrumentos Financieros.

Para efectos de presentación y revelación, las empresa dedicadas a la comercialización y empaque de granos deberá considerar las NIIF PYMES.
La Junta Directiva, a través de la gerencia será el encargado del mantenimiento y/o actualización de las políticas contables, deberá analizar periódicamente el alcance de esta política a fin de que la totalidad de las operaciones existentes se encuentren incluidas.

Asimismo, ésta política deberá ser actualizada por cada modificación que tenga la NIIF PYMES acordadas por la Junta de Normas Internacionales de Contabilidad (en adelante IASB).

Definiciones

Efectivo: comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista.
Equivalentes al efectivo: son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Flujos de efectivo: son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo.

Efectivo Restringido: Aquel que no está disponible para el uso de la Entidad por mandato legal o disposiciones estatutarias.

Disposiciones generales

Reconocimiento

- Se reconocerá un activo como Efectivo o Equivalente de Efectivo cuando sea fácilmente convertible en efectivo teniendo un riesgo poco significativo de cambios en su valor.
- Las inversiones en títulos valores o similares hasta por 190 días, que puedan llegar a convertirse en efectivo, se reconocerán como efectivo o equivalentes de efectivo.

Medición

Medición Inicial

Estas empresas medirán su Efectivo y Equivalentes de Efectivo al momento del reconocimiento inicial de la siguiente forma:

- Efectivo: a su valor nominal.
- Equivalentes de efectivo: a su costo de adquisición.

Las inversiones del fondo de liquidez son efectivo restringido que se mide en el momento de su reconocimiento al precio de la transacción, incluyendo los costos de la misma.

Medición Posterior

La medición Posterior del efectivo y equivalentes de efectivo, se hará al valor nominal, excepto para:

a) Inversiones en títulos negociables: Se hará al valor razonable. Estas inversiones se realiza carteras colectivas y fondos de inversión, los cuales periódicamente informan el valor de las unidades de inversión que posee la empresa.

b) Inversiones en certificados de depósito a término fijo: Se miden al costo amortizado, utilizando el método de interés efectivo.

Se reconocerán como Ingresos las variaciones que aumenten el valor razonable de las inversiones en títulos negociables y los intereses reconocidos en las inversiones medidas a costo amortizado.

Se clasificará como efectivo y equivalentes de efectivo, los saldos registrados en:

- Caja: Representa los valores recibidos por la entidad en desarrollo de sus operaciones, en moneda funcional, en efectivo o en cheques.
- Entidades financieras: Representa la totalidad de los Fondos que tiene la entidad, a su disposición, en entidades tales como: Bancos, Cooperativas, Corporaciones financieras y otras Entidades.
- Inversiones negociables en títulos participativos: Comprende inversiones en obligaciones negociables que se hacen indirectamente a través de fondos de inversión.
- Inversiones en Certificados de depósito a Término: Comprende los títulos valores ofrecidos por una entidad, que tienen un tiempo pactado de retorno, en el cual se devuelve la suma depositada más los rendimientos.

Baja en cuentas

El valor en libros de un elemento de Efectivo y Equivalentes de Efectivo se dará de baja en cuentas cuando se disponga de él o cumpla con el pago de sus compromisos.

Revelaciones

La empresa revelará para cada categoría de partidas de Efectivo y Equivalentes de Efectivo la siguiente información:

a) Los componentes de efectivo y equivalentes de efectivo.

b) Una conciliación de los importes del estado de flujos de efectivo con las partidas equivalentes sobre las que se informa en el estado de situación financiera.

c) Los criterios adoptados para determinar la composición de las partidas de efectivo y equivalentes de efectivo.

d) Cualquier cambio en las políticas de determinación del efectivo y equivalentes del efectivo.

e) Cualquier importe significativo del efectivo y equivalentes del efectivo que no esté disponible para ser usado.

POLITICAS PARA EL MANEJO DE CUENTAS CONTABLES

Objetivo

Determinar las normas bajos las cuales se realizan las operaciones con las entidades bancarias.

Alcance

Aplica para las empresas dedicadas al empaque y comercialización de granos . Su vigencia será a partir de la fecha de publicación.

Directrices Generales

1. El Tesorero será el represéntate ante las instituciones financieras.

2. Periódicamente el Tesorero deberá hacer un análisis de los servicios ofrecidos por cada una de las entidades financieras con las cuales la compañía esta vinculado, de tal forma que se evalúen los servicios prestados, Dentro de los criterios de evaluación se encuentra:

- Tamaño
- Servicios
- Ubicación / Cobertura
- Disponibilidad de los portales
- Los tiempos de respuesta a las solicitudes
- Beneficios
- Calificación

3. Se deberá llevar un archivo para cada una de las cuentas bancarias, de tal forma que incluya la correspondencia tanto recibida como enviada, así como todos los documentos que soporten la apertura, cierre y firmas registradas.

4. La responsabilidad de la custodia de la documentación de las cuentas bancarias es de Tesorería.

5. Los Bancos con los cuales se vincula la organización deberán cumplir con las siguientes características: calificación, cobertura, y costos financieros, así como deberán tener la aprobación del Comité Financiero previamente.

6. Para la apertura de una nueva cuenta, se debe hacer una solicitud formal que incluya su propósito, el saldo promedio mensual, los funcionarios con firmas autorizadas, límites.

7. Toda apertura de cuentas debe ser aprobada por el comité financiero.

8. Una vez la cuenta es aprobada, el Tesorero debe incluir dentro de las condiciones de manejo la siguiente información, así como proceder a reportarla:

- Funcionarios con firma autorizada
- Limites para el manejo de la cuenta
- Medios de pago (cheque, portal, carta de instrucción)
- Dirección para el envío de extractos bancarios
- Toda cuenta bancaria debe tener registrado mínimo dos funcionarios con firma autorizada, de acuerdo a los niveles de autorización definidos.

9. Inmediatamente se aprueba la apertura de la cuenta por el banco, dichos soportes deben ser remitidos a la Dirección Contable para su correspondiente creación en la contabilidad.

10. El cierre de una cuenta bancaria, debe solicitarse de manera formal al Tesorero, incluyendo la siguiente información:

- Nombre del Banco, dirección, teléfono y contacto
- Saldo de la cuenta a la fecha del cierre
- Motivos del cierre
- Niveles de autorización según correspondan

11. Todo saldo de las cuentas a ser canceladas, debe ser trasladado a la cuenta bancaria activa vigente que será reportada en su momento.

12. Una vez la cuenta bancaria ha sido cerrada, Tesorería debe informar inmediatamente a la Dirección Contable, de tal forma que se procedan a realizar los correspondientes registros contables.

Otras disposiciones

13. Todo préstamo bancario debe tener la aprobación del Comité Financiero
14. La presente política debe ser revisada anualmente, garantizando que dichos lineamientos son acordes con los objetivos de la compañía.
15. Cualquier modificación de la presente política, será aprobada por el Comité Financiero de la organización.

6.4.2 CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES

Las cuentas por cobrar, son los créditos que la empresa concede a sus clientes. La política de cuentas por cobrar es un instrumento de mercadotecnia y sirve para fomentar las ventas. La administración de cuentas por cobrar a clientes implica generalmente un dilema entre la liquidez y la productividad, ya que si se ofrecen muchas facilidades para la venta de los productos, se incrementarán las ventas y también las utilidades; pero por otra parte, se comprometen fondos en cuentas por cobrar, que disminuyen la liquidez de la empresa.

Las políticas relativas al otorgamiento de crédito y los esfuerzos de cobro determinan el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar. Es importante conocer el comportamiento de los clientes en la liquidación de las facturas, así como las políticas que la empresa fije respecto a la estrategia de venta mediante promociones o períodos extras de crédito, que de alguna forma desplazan los productos a bodegas de los clientes, sin que el consumidor lo haya adquirido. Esto origina una disminución en el flujo de fondos de los clientes, lo que perjudica su liquidez y falta oportuna de pago de las facturas de la empresa.

Para determinar la política más conveniente, es necesario considerar los costos de financiamiento, los de cobranza y los de las posibles demoras e incumplimientos. De esta manera, la empresa evaluará cada una de las políticas posibles con respecto al tiempo y descuentos para el pago de la mercancía, y determinará la más conveniente, considerando los costos adicionales de financiamiento y cobranza asociados a esas condiciones. La empresa incurre en costos asociados con la morosidad en el pago como son los gastos que implica el empleo de diferentes métodos para el cobro. Si la cuenta definitivamente no se paga, la empresa tendrá que cancelar en su totalidad el importe por gasto de las cuentas malas.

Una vez elegida la política apropiada, hay que vigilar las cuentas para asegurarse de que los procedimientos de cobranza funcionan como es debido, que no existe deterioro en la contabilidad de los clientes individuales y que a cada cliente potencial se le investiga para determinar el riesgo que se corre al otorgarle el crédito.

De una u otra forma, es necesario establecer políticas y mantenerlas congruentes con la actividad económica actual.

POLITICA DE COBRANZA

Propósito

Establecer los lineamientos a seguir para realizar el cobro de las cuentas de clientes.

Alcance

Aplica para todas las cuentas por cobrar vigentes desde el año 2015, en las empresas dedicadas al empaque y comercialización de granos. La aplicación de la presente política deberá ser inmediata, una vez se realice su divulgación.

Métodos de Cobranza

a. Recordatorios de pago electrónicos
b. Comunicaciones telefónicas
c. Correo certificado
d. Visitas Personales
e. Agencias de Cobro
f. Acciones Legales

Indicadores

- Cartera por edades

$$\frac{\text{Valor de los pagos a crédito recibidos mensualmente}}{\text{Valor total de las ventas a crédito mensualmente}}$$

- Rotación de cartera

$$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Directrices Generales

1. El sistema de facturación debe tener parametrizados los siguientes plazos de pago para los clientes a crédito:

a. 30 días
b. 45 días
c. 60 días
d. 90 días

2. Todas las cuentas que superen los 40 días después de vencidas, deberá iniciarse el proceso de gestión de cobro.

3. El área de cartera deberá generar el reporte de cuentas por cobrar semanalmente junto con el reporte de notas crédito, de tal forma que se pueda analizar de forma oportuna si los clientes con cuentas vencidas mantienen un nivel alto de notas crédito, procediendo a realizar el correspondiente seguimiento a dicha situación.

4. La gestión de cobro debe ser realizada por el área de cartera.

5. Los funcionarios delegados para realizar la gestión de cobro no tendrán acceso a registrar información alguna en el módulo de cartera.

6. Los funcionarios asignados para la gestión de cobro serán capacitados en gestión de cobranza 3 veces al año.

7. Toda cuenta de cobro debe estar soportada con la copia de la factura correspondiente al área de Cartera y la misma debe cumplir con los siguientes requisitos para su validez

a. Diligenciada en todos los campos
b. No tener tachaduras ni enmendaduras
c. Tener la evidencia de recibido y/o aceptación por parte del cliente.

8. Toda cuenta de cobro debe tener el pagaré en blanco diligenciado por el cliente y el mismo debe estar adecuadamente custodiado en las cajas de seguridad asignadas para los mismos.

9. La gestión de cobro debe quedar registrada y documentada en el sistema, incluyendo los compromisos y comentarios que hace el cliente

10. La gestión de cobro para cuentas con vencimientos mayores a 90 días debe ser realizada por una compañía externa de cobranzas, la cual debe ser autorizada por gerencia.

11 Toda cuenta de cobro entregada a la compañía de cobranza debe tener la evidencia de los métodos de cobranza.

12 La fuerza de ventas no recibirá ningún tipo de comisión sobre aquellas cuentas recaudadas por la compañía de cobranzas, dado los pagos que se deben realizar por su gestión.

13 La gestión de la agencia de cobro tendrá indicadores de cumplimento, evaluando así su gestión de recaudo cada 4 semanas.

14 Todos los titulares de las cuentas de cobro con vencimiento superior a 90 días serán reportados a las centrales de riesgo crediticias, previa autorización otorgada por el cliente al momento de su vinculación.

15 Solamente se iniciaran las acciones legales contra los clientes, previa autorización de gerencia, por lo cual la agencia de cobranzas deberá solicitar en todo caso su autorización.

16 Todos los gastos generados por las acciones legales interpuestas deberán ser canceladas por el cliente.

POLÍTICA PARA LA PROVISION Y CASTIGO DE CARTERA

Propósito

Establecer las directrices bajo las cuales se debe desarrollar la clasificación, seguimiento, comunicación, castigo y registro de las cuentas que se consideran de difícil recaudo para la organización.

Alcance

Aplica a empresas empacadoras y distribuidoras de granos, dentro del marco de las normas contables de cada país. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

Conceptos

Cartera Vigente: Son todos aquellos créditos y/o facturas que tienen un vencimiento entre 0 y 30 días.

Cartera Vencida: Son todos aquellos créditos y/o facturas que tienen un vencimiento entre 31 y 90 días.

Cartera de difícil Recaudo: Son todos los créditos y/o facturas con un vencimiento superior a 180 días.

Software Contable: Aplicativo del sistema en el cual se registra y consolida la cartera

Directrices Generales

1. Los contactos de cobro al cliente (telefónico, personal o escrito), se caracterizarán por ser con respeto y profesionalismo por parte de las personas que realizan dicha gestión, reflejando los principios y valores de nuestra organización.

2. La organización deberá contar con el Comité de Crédito el cual estará conformado por el jefe de Cartera, un representante del área jurídica, el Director Financiero.

3. El área de cartera, es responsable de generar el reporte de la cartera por edades para el Comité de Crédito.

4. El Comité de Crédito deberá reunirse cada 30 dias, para realizar el seguimiento al comportamiento de la cartera. De cada reunión se deberá registrar un acta con los compromisos adquiridos así como con el seguimiento realizado a dichos compromisos

5. La aprobación de los castigos de cartera será únicamente realizada por la Gerencia, previa presentación de los casos por parte del Comité de Crédito y en ningún caso el Comité de Crédito o el Director Financiero podrán aprobar los castigos de cartera.

6. Todo castigo de cartera debe estar documentado y avalado por el área jurídica.

7. Todo Castigo de Cartera, deberá cumplir previamente con las siguientes actividades:

a. Cada 30 dias, se le enviará al cliente un estado de los saldos de su cuenta, especificando el valor de la deuda, la relación de facturas y la fecha de vencimiento de cada una.

b. En caso de generasen diferencias entre los saldos del cliente y el valor a cancelar, deberá validarse por medio de la orden de compra o documento similar emitido por el cliente.

c. Para aquellos casos en que el saldo a cobrar al cliente no sea aceptado por falta de la orden de compra o una autorización formal de su empresa, dicho saldo será cobrado al Agente Comercial que solicitó el registro de la compra, así como se dará inicio a un proceso disciplinario.

d. Todos los clientes con saldos vencidos, serán contactados 15 días después de vencida su obligación, vía telefónica, así como se dejará un registro de dichas llamadas, como evidencia de la gestión de cobro realizada por el Departamento de Crédito. Adicionalmente dichas llamadas serán registradas, previa autorización del cliente.

e. Se deberá llevar un registro de las razones por las cuales los clientes explican que no pueden realizar el pago.

8. Si pasados 30 días después del vencimiento de la deuda, el cliente, no realiza el pago, el sistema bloqueara los despachos de ventas a crédito.

9. Después de realizada la gestión de cobro, y pasados más de 180 días, se considera cartera de difícil recaudo, razón por la cual tanto el saldo de cartera como la evidencia de la gestión de cobro realizada por el Área de Crédito, será entregada al área Jurídica de la compañía, para iniciar las labores jurídicas de cobro.

10. Toda cartera que se considere de difícil recaudo por cierre o liquidación del deudor, debe tener el concepto jurídico que confirme si es posible instaurar un proceso judicial para minimizar las pérdidas, o, si la misma debe ser castigada directamente.

11. La contratación de compañías especializadas para realizar los cobros jurídicos debe ser autorizada por Gerencia con previa recomendación del área de cartera.

12. Una vez se tenga el concepto jurídico de la cartera a castigar y su autorización por parte de Gerencia se debe proceder a su registro en los estados financieros máximo 5 días después de ser aprobado.

15. Es responsabilidad del Comité de Crédito gestionar con todos los niveles que corresponda, las actividades y validaciones necesarias para recuperar o castigar la cartera.

16. La presente política se complementa con la Política de Crédito y Cartera y en ningún caso son excluyentes.

POLÍTICAS DE CRÉDITOS.

Son todos los lineamentos técnicos que utiliza el Administrador, el Gerente Financiero o el dueño de las EMPACADORAS Y DISTRIBUCIDORAS DE GRANOS, 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 este.

Las empresas empacadoras 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, al contrario incrementa la inestabilidad financiera y la probabilidad de que aumenten las cuentas incobrables.

POLÍTICAS PARA EL CONTROL DEL CRÉDITO

Propósito

Proponer las políticas para el control de los créditos otorgados a los clientes con el fin reducir la morosidad que se posee en la empresa, dichas políticas están vinculadas con el control de cartera, control de efectivo e incobrables.

Alcance

Aplica a empresas empacadoras y distribuidoras de granos, dentro del marco de las normas contables de cada país. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

Disposiciones generales

Análisis del Crédito

- Se dedicara un empleado o en su defecto el administrador acompañado de un empleado del área de ventas a enviarle vía email la información requerida, la misma que se encargara de la recopilación y evaluación de información de crédito de los solicitantes para determinar si estos están a la altura de los estándares de crédito de la empresa.

- Todo crédito debe pasar por una etapa de evaluación previa por simple y rápida que esta sea.

- El análisis de crédito no pretende acabar con el 100% de la incertidumbre del futuro, sino que disminuya.

- Es necesario considerar el comportamiento pasado del cliente con otros proveedores para esto deberá tomar como base antecedentes históricos o presentes.

- Después de haber realizado un análisis concienzudo del crédito es necesario se tomara la decisión para saber si el cliente debe ser acreedor a un crédito, si el tempo que se le está otorgando es el más adecuado según el análisis efectuado.

- Cuando un cliente que desee obtener crédito se acerca a la empresa, el área de crédito da comienzo a un proceso de evaluación del crédito pidiéndole al solicitante que llene diferentes formularios en los cuales se solicita información financiera y crediticia junto con referencias de crédito.

- Si la empresa ya le ha concedido anteriormente crédito al solicitante, ya tiene su información histórica acerca de los patrones de pago del solicitante. Las fuentes externas principales de información crediticia es la brindada por los estados financieros, por las oficinas de referencias comerciales, las entidades de información crediticia, la verificación bancaria y la consulta a otros proveedores.

- Estados Financieros, el empleado delegado de cuenta como política para otorgar un monto o cuota de crédito al cliente solicitara que suministre sus estados financieros de los últimos años, con esto se busca que la empresa puede analizar la estabilidad financiera de éste, su liquidez, rentabilidad y capacidad de endeudamiento.

- Se debe considerar que en un Balance o un Estado de resultados no aparece información con respecto a las normas de pago pasadas, el

conocimiento de la situación financiera de la empresa puede indicar la naturaleza de la administración financiera total.

Verificación bancaria

Se verificara la información bancaria que el cliente a proporcionado sin embargo, el tipo de información que se obtiene probablemente es muy vago a menos que el solicitante ayude a la empresa, en su consecución. Normalmente se suministra un estimado del saldo en caja de la empresa. Análisis de la Información de Crédito. Los estados financieros de un solicitante de crédito y el mayor de cuentas por pagar se pueden utilizar para calcular su plazo promedio de cuentas por pagar.

Esta cifra se puede entonces comparar con las condiciones de crédito que la empresa ofrece actualmente. Para los clientes que solicitan cupos de crédito hasta el plazo máximo de 60 días, debe hacerse un análisis de razones detallado acerca de la liquidez, rentabilidad y deuda de la empresa utilizando los estados financieros de ésta.

Una comparación cíclica de razones similares en años diferentes debe indicar algunas tendencias del desarrollo los potenciales clientes puede establecer las razones o programas de evaluación de crédito a la medida de sus propios estándares de crédito.

Una de las principales contribuciones en la decisión final del crédito es el juicio subjetivo del analista financiero, el analista debe agregar sus conocimientos acerca de la índole de la administración del solicitante, las referencias de otros proveedores y las normas históricas de pagos de la empresa a cualquier cifra cuantitativa que se haya establecido.

Basado en su propia interpretación subjetiva de los estándares de crédito de la empresa, puede entonces tomar una decisión final acerca de si se debe conceder el crédito al solicitante y probablemente el monto de éste. Esta política debe ir en concordancia con la política de establecer un comité de crédito.

Fijación de los Términos del Crédito.

Si decide a otorgar un crédito se deben de tomar en cuentas las siguientes pautas:

i. En cuanto al plazo de crédito se debe de establecer una política de plazo, teniendo en cuenta los plazo de cobro que pueden ser a 30 días, a 60 días a 90 días, etc. el cobro de estas cuentas debe ir de la mano con el periodo de gracia que otorgan los proveedores para pagar nuestras cuenta en el exterior o nos veremos en problemas de financiamiento - Se debe de establecer el porcentaje de descuento si el cliente paga antes de la fecha indicada de tal manera que no resulten nocivos para la empresa. Se debe de establecer montos estándar de crédito según el tipo de cliente con el cual se haga el trato.

ii. Debe de quedar establecido que el beneficiario del crédito, asume la responsabilidad en el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato. - Tasa de Interés, por lo general una tasa de interés de acuerdo al período y al monto continuando con la propuesta que se está realizando de la administración efectiva y eficiente de las cuentas por cobrar y aplicando las herramientas que ya se han descrito, en esta ocasión se analizara los méritos que tenga el cliente para el crédito, sino también calcular el monto por el cual éste pueda responder. Una vez que esto se ha hecho, la empresa puede establecer un cupo de crédito, estipulando el monto máximo que el cliente puede endeudarse.

Política para determinación de actividades en cupo de Crédito

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, por la compra de los productos con facilidades de pago.

Estos requisitos están comprendidos en la política de créditos que los Depósitos, empacadoras de granos y distribuidoras han diseñado acorde a los parámetros aquí establecidos en este trabajo de campo.

Objetivo Básico del Otorgamiento de un Crédito

Desde el punto de vista de los depósitos, empacadoras y distribuidoras de granos, 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 que no presente disponibilidad para comparar bienes con dinero en efectivo y de esta forma, cumplir con el objetivo principal de la empresa el cual es generar mayores ingresos y rentabilidad para la empresa.

Composición de los Créditos: Está compuesto por:

i. Solicitante del Crédito (Clientes deudores)
ii. Otorgante del Crédito (Acreedores)
iii. Documentos a cobrar: Facturas, letras, pagares; etc.
iv. Deudores Morosos
v. Garantías Reales o Prendarias
vi. Tasa de Interés Pactada

vii. Monto del Crédito.
viii. Plazos y modalidad de pago.

Estándares para el Crédito

Los estándares de crédito de la empresa empacadoras y distribuidoras de granos, define el criterio mínimo para conceder un crédito a un cliente, el empleado de ventas delegado para esto quien en conjunto con el administrador realizara las evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros que dan una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Se debe considerar en los estándares de crédito variables fundamentales como:

i. Gastos de Oficina
ii. Inversión en cuentas por cobrar
iii. Estimación de cuentas incobrables
iv. Volumen de ventas de la empresa

Gastos de oficina: Si los estándares de crédito se hacen más flexibles en el análisis que realiza las empacadoras de granos más crédito se concederá.

Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el contrario, si los estándares de crédito que solicita la empresa son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen, si los créditos disminuyen eso es una alerta para la empresa que se verá reflejado en el Balance de Resultados al disminuir los ingresos.

Inversión de cuentas por cobrar Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar.

Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir. Entonces se propone que en los cupos de crédito los puntos a analizarse sean los estándares de crédito si son flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

Las modificaciones que se debe considerar en la determinación de actividades en los cupos de crédito sustentadas en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos clientes realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se propone que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Estimación de cuentas incobrables: Dentro de la determinación de actividades para cupos de crédito se hace énfasis a la estimación de cuentas incobrables. La probabilidad del riesgo de adquirir una cuenta de difícil cobro aumenta a medida que los estándares de crédito se hacen más flexibles y viceversa, esto dado

también por el estudio que se hace de los clientes y su capacidad de pago en el corto y en largo plazo.

Volumen de ventas: A medida de que los estándares de crédito se han más flexibles se espera que aumenten las ventas y las restricciones las disminuyen, se evidencia entonces que los efectos de estos cambios tienen incidencia directa con los costos e ingresos de la empresa y por ende la utilidad esperada para las empacadoras y distribuidoras de granos.

6.4.3 INVENTARIOS

La determinación de las políticas de inventarios tiene como objetivo fijar el nivel óptimo de inversión que debe tener una empresa. Normalmente las empresas de este giro tienen cuatro diferentes categorías de inventarios que son:
Materias primas
Productos en proceso
Artículos o productos terminados
Refacciones y herramientas

Cada uno de los inventarios tiene una problemática diferente, por lo que deben analizarse con cuidado para así poder delimitar sus implicaciones financieras, así como estar pendiente de un problema común y básico que es el de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras. Mientras más reducido sea el inventario, mayor será la rentabilidad de la inversión; pero si el nivel de inventario es muy reducido, acarrea problemas de falta de existencia y, por lo tanto, de producción y más adelante de ventas; que puedan afectar el volumen de éstas y generar una baja en la rentabilidad.
Para fijar el nivel de inversión adecuado se deben analizar una serie de factores como son: el volumen de la producción requerida en función de las compras y

ventas, el mantenimiento de un inventario de seguridad por falta de suministros, la reducción de precios en las compras por volumen o lotes, las perspectivas de alza o baja en los precios, el costo y el riesgo de mantenimiento de la inversión, la duración del proceso, el tiempo en que el proveedor surte los pedidos, el tiempo de tránsito, la política de servicio a clientes, la demanda estacional, las materias primas estacionales, entre otros aspectos.

El inventario de producción en proceso, en el caso de las empresas de este giro, está en función de su tiempo de duración. A lo largo del proceso productivo, la política de este inventario se da a partir del resultado de multiplicar el número de días de proceso por el costo de ventas futuras.

El inventario de producto terminado debe ser suficiente como para impedir que se incumpla con las entregas a los clientes.

POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DEL INVENTARIO

Propósito

Establecer las directrices bajo las cuales se debe desarrollar la administración de los inventarios en toda la organización.

Alcance

Aplica a las empresas dedicadas al empaque y comercialización de granos e incluye los inventarios de materia prima y productos terminados. Su aplicación será inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados por la presente política.

Definiciones

Materia Prima: Son todos aquellos artículos adquiridos para la producción y los cuales no tienen ningún proceso de transformación al momento de realizar el inventario.

Producto Terminado: Son todos los artículos que han pasado por el proceso total de producción, siendo transferidos del área de producción a distribución, y se encuentran listos para ser entregados al cliente final.

Almacenamiento Caótico: La asignación de las localizaciones para e producto, se realiza en la medida que se recibe la mercancía sin llevar un orden concreto sobre su ubicación, sino que únicamente se realiza de acuerdo a la disponibilidad de espacios.

Almacenamiento Ordenado: Cada producto tiene asignando un único lugar, en donde únicamente puede colocarse la mercancía del mismo tipo.

Almacenamiento en Bloque: Los productos se colocan uno junto a otro según el orden de llegada y sin dejar espacios entre uno y otro.

Referencia: Código de identificación tanto en el sistema como físicamente de cada uno de los productos que componen el inventario.

Localización: Son todas aquellas ubicaciones registradas tanto en el módulo de inventarios como en su ubicación física, siendo igual el número de localizaciones del sistema como las existentes físicamente.

Software: Sistema en el cual se registran y consolidan los inventarios

Directrices Generales

1. Todos los movimientos del inventario, tales como, ingresos, salidas, transferencias, tránsito, descargue y comercialización, deben ser registradas en línea al momento de su ocurrencia, por lo cual no está permitido el ingreso de operaciones al sistema de forma posterior a su ocurrencia.
2. Todas las bodegas deben contar con inventarios de seguridad, los cuales deben estar debidamente aprobados, documentados y soportados en estudios

de demanda, estacionalidad de los productos abastecidos por los proveedores e históricos de ventas

3. Todo abastecimiento de productos o materia prima debe ser realizado con base en los presupuestos y programaciones de ventas, así como se debe considerar la capacidad instalada de la bodega, propendiendo por mantener la organización de la bodega y su nivel de utilización.

4. Toda Bodega de la organización debe tener avalado el diseño, la distribución de las localizaciones, así como el cumplimiento de la normatividad externa, por parte del área de logística razón por la cual ningún proyecto de adecuación o construcción podrá iniciarse sin su aval.

5. Es responsabilidad del área de logística garantizar que los diseños de la bodega optimicen los espacios y localizaciones de acuerdo a la capacidad proyectada.

6. Todo proyecto de crecimiento en ventas deberá tener el análisis de la capacidad instalada de las bodegas, así como de la suficiencia del número de funcionarios que en ella laboran.

7. La infraestructura de la bodega debe proteger el inventario de daños y/o deterioro, así como debe contar con zonas especiales para el cargue y descargue de productos, de tal forma que el inventario de productos se encuentre aislado del producto listo para el cargue.

8. En el diseño o remodelación de toda bodega, se deben considerar los siguientes aspectos:
a. Tipo de Almacenamiento definido para la bodega, tal como ordenado, caótico o bloque, entre otros.

b. Localizaciones a registrar en el sistema y físicamente según el tipo de almacenamiento.
c. Tipo de productos a manejar en la bodega.
d. Equipos a utilizar en el manejo de los inventarios
e. Número de funcionarios vinculados
f. Estados que tendrán los inventarios (recepción, despacho, almacenaje, mal estado, lenta rotación)
g. Turnos de trabajo
h. Artículos de mayor valor que requieren custodia especial.
i. Controles de acceso

9. Las Bodegas deben cumplir con las normas de seguridad internas y externas, por lo cual deberá contar con dichos elementos tales como red contra incendio, extintores, rutas de evacuación y demás.

10. En las bodegas que tienen producto terminado y en proceso o materia prima, deben estar debidamente aislados cada tipo de producto, minimizando el riesgo de contaminación.

11. El servicio de montacargas debe contar con un análisis de costos que permita evaluar la mejor opción financiera y técnica, tal como compra o leasing.

12. El piso de las bodegas deberá contar con la infraestructura requerida para el adecuado funcionamiento de los montacargas vinculados a la operación, así como deberán tener dentro de la bodega una zona especial para su estacionamiento en los tiempos en que no son utilizados.

13. Los operarios de los montacargas y la bodega deben contar con capacitaciones periódicas sobre las normas de seguridad y el adecuado manejo de los elementos del inventario, propendiendo así por minimizar la

pérdida de producto por el inadecuado manejo de los productos en los movimientos internos.

14. De acuerdo al tipo productos comercializados es responsabilidad del encargado de bodega, revisar la normatividad externa e informar a la administración los cambios que la misma solicita en la infraestructura de las bodegas.

15. El software de inventarios debe estar parametrizado para que de forma automática generé alertas sobre los inventarios mínimos y máximos que puede tener la bodega (inventarios de seguridad).

16. Todas las localizaciones del sistema deben corresponder a localizaciones vigentes, por lo cual no podrán tenerse en el sistema localizaciones sin movimiento, siendo responsabilidad del área de contabilidad revisar periódicamente los movimientos de las mismas y solicitar su cierre previa consulta con el Administrador de inventarios.

17. La creación de las referencias de los productos en el aplicativo de inventarios es responsabilidad del área de contable, por lo cual el área de inventarios debe solicitar su creación mínimo 3 días hábiles antes de la recepción y/o comercialización del producto.

18. Es responsabilidad del área de Inventarios verificar la oportuna creación y exactitud de las referencias creadas por el área de contabilidad

Tomas Física de Inventarios

19. Anualmente deberá realizarse mínimo un conteo físico a la totalidad de los inventarios y el cual deberá realizarse para el cierre del año fiscal.

20. Mensualmente deberán desarrollarse conteos cíclicos en las bodegas, los cuales deberán ser definidos y documentados por el Administrador de los Inventarios y aprobados por la Dirección. Los parámetros a seguir para dicha definición son:

a. Productos con mayor nivel de exposición a pérdida
b. Productos de mayor valor
c. Productos con mayor rotación
d. Materias primas o productos con bajo nivel de oferta en el mercado.

21. En toda la toma física realizada en la organización, sus participantes no podrán tener acceso a los saldos registrados en el sistema.

22. La documentación soporte de la toma física de inventarios no debe presentar tachaduras, enmendaduras ni espacios en blancos en las unidades contadas. De igual forma todos los documentos deben estar firmados por los funcionarios que participaron, describiendo claramente el nombre y cargo.

23. Todos los ajustes generados de los inventarios cíclicos y anuales deben ser aprobados por el Gerente en compañía del auditor y/o Contador de la compañía según documentación soporte entregada por el Administrador de los inventarios.

24. Todos los ajustes superiores a $ 50.000, deben ser aprobados por Gerencia.
25. Las tomas físicas de inventario deberán contar con el correspondiente instructivo.

Ingreso

26. Todo ingreso de materias primas deberá contar siempre y sin excepción alguna con la orden de compra, cotización, remisión y/o Factura, así como se debe verificar por parte del área de contabilidad que las cantidades físicas correspondan la orden de compra y la factura.

27. Todos los productos considerados como peligrosos en su manipulación se deben recibir siempre en las cantidades exactamente requeridas por producción.

28. Toda mayor cantidad de productos entregada por el proveedor debe ser autorizada por el área de Compras.

29. Los Proveedores deberán entregar sus productos únicamente en las bodegas autorizadas.

30. Los cinco primeros días de cada mes el área de compras debe evaluar el comportamiento de los proveedores de acuerdo a la evaluación de las facturas y cotizaciones, la cual incluye la oportunidad, exactitud y calidad de las entregas. Toda evaluación debe generar un plan de acción correctivo por cada proveedor y el cual deberá ser evaluado en el siguiente mes.

31. Cuando un proveedor es recurrente 4 veces en fallas durante las entregas, se debe solicitar al Comité de compras evaluar su vinculación en la organización.

Manejo de Inventarios

32. Todo administrador de inventarios debe diseñar un plan que le permita identificar oportunamente el inventario en mal estado, obsoleto o de lenta rotación, para ser retirado del inventario vigente.

33. Los inventarios únicamente pueden ser manipulados por el personal designado para dicha labor.

34. Los funcionarios de la Bodega deberán utilizar todos los elementos de seguridad entregados por la Organización y en caso que los mismos no sean utilizados, se debe proceder a realizar llamados de atención por escrito, pues no hacerlo atenta contra su integridad y la de la compañía.

35. Todos los productos considerados de mayor valor, deberán estar resguardados en una localización especial y su acceso debe ser restringido.

36. Se debe realizar una conciliación mensual entre lo despachado desde y hacia producción y la recepción y despachos de la bodega, garantizando que se tenga la trazabilidad de las cantidades movilizadas entre las dos áreas

Despacho de Inventarios

37. Los despachos de productos deben realizarse siempre con el pedido o requisición generada desde el sistema. No se podrán realizar retiros de producto sin los documentos anteriormente descritos.

38. Es responsabilidad del área que recibe los productos y/o materiales, verificar el estado y completitud de los productos enviados, por lo cual toda reclamación deberá realizarse en un tiempo no mayor a 2 horas después de recibido el producto y/o materia. Toda reclamación posterior de faltantes o sobrantes será llevada al costo de quién recibió el producto y/o materia.

39. El Administrador de inventarios debe diseñar planes de acción correctivos cada vez que son reportadas diferencia entre los productos despachados y los recibidos en su destino, orientando su gestión por disminuir dichas diferencias.

40. Periódicamente el área de contabilidad deberá validar que los saldos de la localización “en tránsito”, no tengan productos registrados con una antigüedad mayor a 30 días.

Cierre Mensual

41. Según requerimientos de Contabilidad se deberá realizar el cierre de las transacciones mensuales de inventarios el 3 día hábil del mes.

42. Mensualmente se deberá realizar la conciliación mensual entre la contabilidad y el módulo de inventarios.

43. Se debe realizar la presentación del informe mensual de inventarios al área de contabilidad, a la Gerencia y al área de compras.

CONCLUSIONES

Del primer capítulo de la monografía referido al diagnóstico y documentación de los procesos y del control interno se extraen los siguientes eventos de interés:

- El 40% de las empresas encuestadas tienen identificados una estructura organizacional empresarial, tienen los procesos y procedimientos establecidos, hay manual de funciones, las funciones de las áreas de disponible, cartera e inventarios están debidamente separadas e identificadas, se tienen formatos pre-numerados, se cumplen los procedimientos, políticas y normas establecidas por la gerencia.

- El 40% de las empresas que dieron como respuesta un Si a las 15 preguntas consultadas tienen de alguna manera identificados sus procesos y por escrito los procedimientos a seguir para las áreas de disponible o efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, esto facilita su operación y el trabajo de las personas que los desarrollan.

- De la cualificación pedida para los diversos procesos y procedimientos en un 80% de estos se encuentran escritos pero aseguran los encuestados que no están actualizados y que aún faltan ajustes que realizar sobre los mismos, pero que tal como están delineados les permiten trabajar adecuadamente y no se encuentran tropiezos en el desarrollo de los mismos.

- El 60% de las empresas encuestadas, si bien tiene una cierta estructura empresarial desde el punto de vista operativo, en lo administrativo no hay claramente definido un organigrama donde se determinen los diversos niveles de autoridad y cargos debidamente definidos.

- El 60% de la empresas dan como resultado que no se tienen claramente definidos los manuales de funciones o son inexistentes, no hay políticas claramente definidas en cuanto a efectivo o caja, deudores clientes o cuentas por cobrar e inventarios. Los procedimientos no están debidamente definidos ni están por escrito, son procedimientos verbales y se van implementando a medida que el propietario o administrador quiere corregir errores que se presentan en su operación.

- El 60% de las empresas encuestadas tienen como elemento característico y semejanza que no hay procesos ni procedimientos levantados ni escritos oficialmente para las operaciones productivas y comerciales que desarrollan. Esto desde luego dificulta en cierta medida medir la eficiencia de las operaciones y sobre todo es una fuente de riesgo informativo para la preparación de los estados financieros.

Para el segundo gran tema desarrollado y que hace referencia a la construcción matriz de riesgo en cada proceso del disponible, cuentas por cobrar e inventarios para minimizar los riesgos inherentes, queda como enseñanza los siguientes aspectos:

- El dinero en efectivo constituye el alma del negocio. Las empresas dependen de él para cumplir con sus necesidades operativas y estratégicas. El efectivo le permite a la empresa pagar las cuentas, invertir en equipos y pagar deudas a largo plazo. Los clientes pagan sus facturas usando dinero en efectivo.

- Uno de los riesgos más visibles en las empresas hoy en día lo constituye el riesgo de liquidez, éste riesgo en los depósitos de granos, empacadoras y distribuidores con venta directa de granos, es relevante debido a que el recaudo directo de efectivo, el recaudo por cartera no se encuentra

protegida por un sistema de confirmación y verificación para otorgar créditos.

- En términos generales, las empacadoras de granos en su operación cotidiana se debe enfrentar a una serie de riesgos, además del mencionado al de la liquidez, el riesgo negocio, el riesgo ventas, compras, inventarios, entre otros, deben ser debidamente detectados, enfrentados, corregidos y compartidos, dentro de un sano ejercicio de la gestión administrativa y operativa de las empresas. Se precisa que los administradores y gerentes asuman con responsabilidad el proceso de identificar y atacar los riesgos de la gestión operativa de sus empresas.

Al desarrollar el tercer capítulo referido al establecimiento de los procedimientos desde el control interno para las actividades de recaudo de efectivo, cartera y manejo de inventarios, al lector se le dejan los siguientes aspectos de interés:

- Las medidas de control interno de las empresas empacadoras y distribuidoras de granos con relación al efectivo están orientadas a reducir los errores, malversaciones y pérdidas.

- La recepción del efectivo la empresa la realiza por medio de operaciones directas en punto de venta y a través de operaciones bancarias, ésta última, donde los clientes realizan transacciones bancarias a una cuenta de la empresa, también se utiliza el método de cobro por cheques.

- Las cuentas por cobrar a clientes de la empresa, registran los documentos, es decir transacciones de ventas, pagos entre otros. En el 60% de las empresas analizadas este manejo es llevado de forma manual y donde se encuentra con niveles cerrados de crédito por clientes y los cuales se

deben actualizar manualmente cuando hay cambio de precios, el mismo es revisado periódicamente.

- Para las empresas empacadoras y distribuidoras de granos el inventario está asociado al área de logística y a la de suministro. Éste tipo de empresas por lo general realizan un inventario general cada año y en el 60% de ellas al mismo tiempo levantan cierto inventario cada mes con lo cual de alguna manera mantiene un inventario actual para los reportes al cierre.

Dentro del tema desarrollado y que corresponde a la definición de las principales políticas para la adecuada administración del efectivo, las cuentas por cobrar y el inventario en empresas empacadoras y comercializadoras de granos, se resaltan los siguientes aspectos.

- Las políticas se desarrollan de manera global pero atendiendo a ciertas especificidades del proceso que se desarrolla.

- El 60% de las empresas no tienen definidos y por escrito las políticas para las tres áreas claves de su negocio, esto es para efectivo, cartera e inventarios.

- Las políticas han de servir de guía para la administración en tanto su compromiso con el control interno sea firme y se implemente.

- Cada proceso contiene sus propias políticas las cuales abarcaron los principales aspectos cotidianos desarrollados por las empresas. Dichas políticas responden a una cultura interna de control y a un deseo desde la gerencia o desde el propietario para mejorar internamente lo que se vienen

realizando en la empresa lo cual le implica una mayor comunicación de las mismas a sus empleados para lograr la cohesión de su aplicación y manejar un mismo lenguaje.

7. RECOMENDACIONES

Para efectos de la complementación del estudio realizado se recomienda efectuar el análisis del manejo de las cuentas por pagar, proveedores, con base en el enfoque COSO.; para determinar cómo es el estado del pasivo corriente de las empresas.

Que a las personas que están al frente de la administración de las empresas que fueron objeto de estudio, realicen cambios en su información financiera, preparando estados financieros requeridos por las Normas Internacionales de Información Financiera, con el fin de realizar pruebas y comprobar los beneficios que trae el tomar decisiones con base a la información financiera generada con la aplicación de las norma.

Las NIIF., deberán ser consideradas como herramientas de tipo financiero, aplicadas a través de una metodología contable, que implique el conocimiento al detalle de la estructura operativa y administrativa de las empresas, con un alto grado de perfección en lo concerniente a la toma de decisiones, las cuales permitirán día a día, la generación de valor de las empresas.

8. ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DIAGNOSTICO GENERAL DEL CONTROL INTERNO

NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	**Calificación**	0-30	Deficiente
AÑO DE REALIZACION DEL DIAGNOSTICO: 2015		31-50	Regular
AREA EVALUADA: CONTROL INTERNO		51-99	Aceptable
	NA / NE: No aplica o No existe		

Evaluación del sistema de Control Interno	**EMPRESAS**				
Aspectos generales de la empresa o negocio	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Aspectos					
a) Forma de organización					
1. Existe un organigrama o gráfico de la organización actual.					
2. Define este con claridad las líneas de:					
a) Autoridad					
b) Responsabilidad					
c) Dependencia					
3. Existen Manuales de procedimientos formalizados en la empresa					
4. En caso de existir los Manual de funciones, estos fueron socializados en su momento con los empleados					
5. Tiene el negocio o empresa una división de funciones y responsabilidades acorde con las operaciones					
6. Existen manuales, normas o instrucciones escritas.					
7. Tiene la empresa un manual de procedimientos contables de forma general.					
8. Se encuentran las funciones de contabilidad debidamente definidas y segregadas					
9. Se tiene establecido manual de procedimientos para Efectivo, Cartera e inventarios especificamente.					
10. Se utiliza corrientemente los manuales de procedimientos					
11. Estan actualizados los diversos manuales de procedimientos					

Evaluación del sistema de Control Interno	EMPRESAS				
Aspectos generales de la empresa o negocio	1	2	3	4	5
12. La administración o Gerencia ha mostrado interes por levanta manual de procedimientos para las áreas criticas					
13. hay interes por parte de la administración o Gerencia impulsar el control interno en la empresa en aquellas áreas criticas					
14. Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos?					
15. Antes de pagar cualquier comprobante se lo revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para el trámite?.					
16. Son adecuados los controles para asegurar que se cubren las mercaderías, servicios, entregados o vendidos?					
17. ¿Existen procedimientos claramente definidos respecto a las transacciones en efectivo, concretados en:					
17.1 Manuales de procedimientos					
17.2 Requisitos de supervisión					
17.3 Requisitos de aprobación					
18. En el ciclo de otros ingresos y egresos, existen controles adecuados que garantizan el manejo de las cuentas que intervienen en el proceso, en cuanto a:					
16.1 Reconocimiento					
18.2 Procesamiento					
18.3 Clasificación					
18.4 Registro					
18.5 Informes					
19. ¿Las cuentas por pagar están debidamente respaldados con sus documentos soportes?					

Fuente: Diseño propio

ANEXO 2. ENCUESTA DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO PARA EL AREA DEL DISPONIBLE

NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	**Calificación**	0-30	Deficiente
AÑO DE REALIZACION DEL DIAGNOSTICO: 2015		31-50	Regular
AREA EVALUADA: CONTROL INTERNO		51-99	Aceptable

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		**EMPRESA**				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	**CAJA**					
1.1	**PROTECCIÓN y SEGURIDAD**					
1.1.1	La dependencia de caja es una área restringida.					
1.1.2	Existe caja fuerte para la custodia del efectivo y sus documentos.					
1.1.3	Es conocida la clave por personal deferente al cajero, tesorero y gerente.					
1.1.4	Se conservan en la caja fuerte los ingresos del día, hasta su deposito en bancos.					
1.1.5	Se encuentran con pólizas de manejo el tesorero y el cajero.					
1.1.6	Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.					
1.1.7	Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto ingresos como egresos.					
1.1.8	Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación					
1.1.9	Los recibos de caja los tiene archivados y sellados de manera adecuada, además mantienen el consecutivo?					
1.1.10	Tiene separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pago y registros contables. ?					
1.1.11	¿Los fondos recaudados se depositan dentro de los plazos establecidos por la Gerencia o el Administrador?					
1.1.12	En los recaudos se identifica y verifica que las cantidades cobradas ingresadas a caja, se realicen en forma oportuna y exacta?.					

CRITERIOS DE **EVALUACIÓN**		EMPRESA				
		1	2	3	4	5
1.2	**RECAUDO**					
1.2.1	Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja.					
1.2.2	Son registrados en respectivo libro.					
1.2.3	Se expiden los respectivos recibos de caja.					
1.2.4	Están debidamente clasificados de acuerdo a su naturaleza los ingresos.					
1.2.5	Están debidamente registrados los recaudos en libro auxiliar.					
1.2.4	Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo					
1.2.5	Son adecuados los controles para asegurar que se cubren las mercancías, servicios entregados o vendidos.					
1.2.6	Se depositan intactos los ingresos, es decir se cuida de no disponer de ingresos entrantes para efectuar gastos.					
1.2.7	Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona diferente al cajero antes de entregárselos a este.					
1.3	**RECIBOS DE CAJA**					
1.3.1	Se expiden los recibos de caja al momento de efectuarse la recepción de valores.					
1.3.2	Existe numeración consecutiva y prenumerada.					
1.3.3	Los recibos anulados son conservados en forma consecutiva.					
1.3.4	Los recibos en blanco son guardados en la caja fuerte.					
1.3.5	Se confrontan los valores estipulados en números y letras.					
1.3.6	Se confrontan los originales con las copias posteriormente.					

CRITERIOS DE **EVALUACIÓN**		EMPRESA				
		1	2	3	4	5
1.4	**CAJA MENOR**					
1.4.1	Existe un fondo fijo para caja menor.					
1.4.2	Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pagos y registros contables.					
1.4.3	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor?.					
1.4.4	Los gastos respectivos son autorizados por funcionarios encargados para tal fin.					
1.4.5	En las entregas de efectivo, existe autorización previa del funcionario responsable, y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes.					
1.4.6	Existen formatos específicos para relacionar los gastos de caja menor.					
1.4.7	Son archivados y sellados de manera adecuada los recibos de caja menor.					
1.4.8	Se codifican los comprobantes de egreso y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto.					
1.4.9	Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este tramite.					
1.4.10	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor.					
1.4.11	El procedimiento de reembolso de caja menor es suficientemente dinámico para evitar el exceso de fondos o la falta de efectivo.					
1.4.12	Esta prohibido que los fondos de caja menor sirvan, para cambiar cheques a empleados clientes o proveedores.					
1.4.13	Se expiden cheques de reembolso a favor de la persona encargada de la caja menor.					
1.4.14	Existen topes máximos para ser destinados por gastos de caja menor.					
1.4.15	Si se presentan anticipos para gastos que se cubran con los fondos de caja menor, se delimita claramente el tiempo en que se efectuara el gasto, se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto.					

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		EMPRESA				
		1	2	3	4	5
1.5	**ARQUEOS**					
1.5.1	Se realizan arqueos sorpresivos a los fondos recaudados.					
1.5.2	Existen formatos apropiados para realizar los arqueos.					
1.5.3	Existen medidas correctivas cuando se presentan inconsistencias.					
2	**BANCOS**					
2.1	**APERTURA DE CUENTAS**					
2.1.1	Son autorizadas por la junta directiva cada una de las cuentas corrientes.					
2.1.2	Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella.					
2.1.3	Son estudiados los servicios prestados por cada uno de los bancos, antes de la apertura de una cuenta corriente.					
2.1.4	Las firmas giradoras están debidamente autorizadas.					
2.1.5	Las cuentas corrientes tienen destinación específica, según la naturaleza del gasto.					
2.2	**PROTECCION**					
2.2.1	Es verificado el número de cheques, al momento de entregadas cada una de las chequeras por parte del banco.					
2.2.2	Son guardadas en caja de seguridad las chequeras en blanco.					
2.2.3	Se encuentran debidamente protegidos los cheques girados y no cobrados.					
2.2.4	Se encuentran debidamente custodiados los diversos sellos restrictivos					
2.2.5	Se mantiene en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques.					
2.2.6	Se mantienen permanentemente actualizado, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización para expedir cheques.					
2.2.7	Se encuentran archivados en orden secuencial los cheques anulados.					

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		EMPRESA				
		1	2	3	4	5
2.3	**GIRO DE CHEQUES**					
2.3.1	Están prenumerados todos los cheques.					
2.3.2	Se giran en orden secuencial					
2.3.3	Se giran para toda clase de pagos excepto los de caja menor.					
2.3.4	Se lleva su registro en libros auxiliares de bancos.					
2.3.5	Existe verificación de soportes antes del giro.					
2.3.6	Se realiza verificación de cifras y números antes de su firma.					
2.3.7	Se utiliza sello restrictivo para pago para el primer beneficiario.					
2.3.8	Existe más de una firma en el giro de pagos por cheque.					
2.3.9	Se expiden cheques con firmas mancomunadas					
2.3.10	Se realiza confirmación telefónica por parte del banco para pagos por sumas superiores a $500.000.					
2.3.11	Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista.					
2.3.12	Son entregados los cheques previa presentación de la respectiva autorización del beneficiario.					
2.3.13	Existen horarios y días especiales para la entrega de cheques.					
2.3.14	Se utiliza sello protector de cheques.					
2.3.15	Existe alguna clase de política que contemple la posibilidad de cancelar en un tiempo determinado aquellos cheques en transito que no hayan sido cobrados					
2.4	**CONCILIACIONES**					
2.4.1	Se realizan conciliaciones de manera periódica.					
2.4.2	Se descuentan oportunamente las notas débito.					
2.4.3	Son archivadas en orden secuencial las conciliaciones.					
2.4.4	El funcionario que realiza el pago y el que concilia son diferentes.					
2.4.5	Se realizan los ajustes necesarios luego de elaborar las conciliaciones.					

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		EMPRESA				
		1	2	3	4	5
2.5	**BOLETINES DIARIOS**					
2.5.1	Se elaboran diariamente los boletines de caja y bancos.					
2.5.2	Llevan una numeración estrictamente consecutiva.					
2.5.3	Se determinan claramente los conceptos por ingresos y por pagos.					
2.5.4	Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización.					
2.5.6	Se elaboran informes y programas de flujo de efectivo para prever tanto la inversión de excedentes, como la obtención de créditos para cubrir necesidades.					
2.5.7	Se archivan con los documentos justificativos para informes o consultas posteriores.					
3	**GENERALES A CAJA Y BANCOS**					
3.1	Están separadas adecuadamente las actividades de ingresos y egresos.					
3.2	Se procura tener niveles adecuados a las circunstancias, en lo relacionado al dinero en operación.					
3.3	Las monedas extranjeras propiedad de la entidad , se valúan para efectos del balance general, a precios de cotización a la fecha del referido.					
3.4	Los valores recaudados diariamente son ingresados a caja (consignados)?					
3.5	Los recibos de caja los tiene archivados y sellados de manera adecuada, además mantienen el consecutivo?					
3.6	Tiene separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las autorizaciones de pago y registros contables. ?					
3.7	Se cancelan los comprobantes con sello de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo de caja menor?.					
3.8	¿Los fondos recaudados se depositan dentro de los plazos establecidos por la Gerencia o el Administrador?					
3.9	En los recaudos se identifica y verifica que las cantidades cobradas ingresadas a caja, se realicen en forma oportuna y exacta?.					
4	Están debidamente registrados los recaudos en libros auxiliares?					

Fuente: Diseño propio

ANEXO 3. ENCUESTA DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DEL CARTERA

NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	Calificación	0-30	Deficiente
AÑO DE REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO: 2015		31-50	Regular
ÁREA EVALUADA: CONTROL INTERNO		51-99	Aceptable

NA / NE: No aplica o No existe

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
GENERALIDADES					
Existe separación de funciones entre el empleado de bodega, despachador, facturador , el que contabiliza y quien cobra					
Se concilian las facturas emitidas y los cobros efectuados separadamente de la información contable y su confrontación con los clientes					
Se registran contablemente en orden numérico las facturas y se mantienen actualizadas las cuentas de los clientes.					
Se verifica periódicamente que no se presenten saldos envejecidos y sin gestión de cobro de dicha cartera.					
Las cuentas por cobrar a clientes, los pagos y abonos, se desglosan por tipo de deudor, edad de la factura					
La administración o la gerencia realiza regularmente análisis de la cartera					
Se elaboran informes periódicamente sobre los cobros por clientes					
Se tiene un aplicativo contable para el manejo de la cartera					
Contabilidad periódicamente arroja informes de situación de la Cartera por tipo de cliente					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
La contabilidad refleja en los estados financieros el verdadero valor de la cartera?					
La administración o gerencia realiza análisis y seguimiento a la cartera, establece indicadores de gestión?					
Se tienen indicadores de gestión para evaluar la cartera?					
Se tiene un manual de procedimientos para cartera?					
Se tienen definidos los procedimientos para anulación de facturas, notas contables que afecten el saldo de la cartera?					
Se realizan controles periódicos sobre los saldos de la cartera?					
Se tienen establecidos procedimientos administrativos para situaciones específicas de la cartera?					
La cartera tiene garantía real?					
La empresa realiza estudios para otorgar los montos de crédito?					
Se hace inteligencia de consulta sobre la situación financiera y comercial de los clientes actuales y los que solicitan crédito?					
La Administración apoya los controles internos para el área de cartera?					
Se facturan adecuadamente todas las ventas a crédito que realiza el negocio?					
En cada abono se expide el recibo de cada respectivo?					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. REGISTROS					
01. El departamento de cuentas por cobrar funciona independientemente de los departamentos de:					
a. ¿Despacho?					
b. ¿Facturación?					
c. ¿Cobranzas?					
02. Las cantidades que se registren en la cuenta de control, son suministradas por alguien diferente de quien maneja las cuentas por cobrar?.					
03. ¿Todos los asientos en las cuentas individuales del cliente son registrados únicamente con base en copias de las facturas de ventas, recibos de caja y otros documentos debidamente autorizados?.					
04. ¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?.					
05. ¿Dichos balances son reconciliados con la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto del encargado de las cuentas por cobrar?.					
06. ¿Un empleado distinto del encargado del registro de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar?.					
07. Se prepara periódicamente un análisis por edades de las cuentas por cobrar y este análisis es revisado por un empleado que:					
a. ¿No toma parte en el recibo de fondos de la compañía?.					
b. ¿No participa en la aprobación o concesión de créditos?.					
08. ¿Se envían periódicamente extractos de cuenta a los clientes?					
09. ¿En caso afirmativo, existen procedimientos para prevenir que antes de su introducción en el correo se produzcan alteraciones o intercepción por parte de personas que tengan acceso a las remesas o pagos de clientes?.					
10. Las respuestas de los clientes referentes a diferencias de cualquier orden, son recibidas directamente o investigadas por alguien distinto de:					
a. El encargado de cuentas por cobrar?					
b. ¿El cajero?					
11. Se confirman periódicamente los saldos de clientes por parte de:					
a. ¿El Administrador?					
b. ¿Algún empleado delegado por el propietario y encargado de cuentas por cobrar ?					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. COBRANZAS					
4. Las funciones del cajero son independientes de las funciones de:					
a. ¿Embarque?					
b. ¿Facturación?					
c. ¿Registro de los auxiliares de cuentas por cobrar?					
5. Los registros de caja son recibidos directamente por el cajero antes de que pasen por:					
a. ¿El encargado de cuentas por cobrar?					
b. ¿Alguien responsable, por las funciones de teneduría de libros de facturación?					
6. ¿El cajero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento, hasta su depósito en el banco?.					
7. ¿En caso de que entregue los cheques al encargado de cuentas por cobrar, el cajero prepara una lista?.					
8. ¿Se coloca en los cheques provenientes de remesas o pagos, un endoso restrictivo tan pronto como son recibidos?.					
9. ¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?.					
10. En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente, ¿la cinta de la registradora, las boletas de ventas, recibos de mostrador y cualesquiera otras informaciones similares, son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?.					
11. ¿Si las cobranzas son hechas en una agencia o sucursal, se depositan los ingresos en una cuenta bancaria sujeta a retiros únicamente por la oficina principal?.					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. **DOCUMENTOS POR COBRAR**:					
01. La aceptación y prórroga de letras, pagares y cheques post-fechados a favor de la compañía son aprobados por el jefe o gerente de crédito u otro funcionario autorizado?.					
02. ¿Se lleva un registro de documentos por cobrar?.					
03. Los saldos pendientes en el registro de documentos por cobrar son comprobados periódicamente por medio de un examen independiente de los pagarés, letras y cheques respectivos.					
04. El total de los saldos pendientes en el registro, se compra contra la respectiva cuenta de control por alguien distinto de la persona que custodia los documentos?.					
05. Los pagarés o letras descontadas son registrados en el mayor por medio de una cuenta especial que permita ejercer control contable sobre ellos?.					
06. Preguntas adicionales.					
4. DESPACHOS:					
01. Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de:					
a. ¿Recibo?					
b. ¿Contabilidad?					
c. ¿Facturación?					
d. ¿Cobranza?					
02. Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de crédito antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna en:					
a. ¿Despachos?					
b. ¿Facturación?					
c. ¿manejo de cuentas de clientes?					
03. ¿Se efectúan los despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?.					
04. ¿Después del envío de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de facturación?.					
05. ¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?.					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. FACTURACION					
01. Las funciones del departamento de facturación son independientes de:					
a. ¿Despachos?					
b. ¿Contabilidad?					
c. ¿Cobranzas?					
02. ¿El departamento de facturación envía copias de las facturas directamente al departamento de cuentas por cobrar?					
03. ¿Se hacen resúmenes de las facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad, independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?.					
04. ¿Las facturas de venta son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?.					
05. ¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?.					
06. Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en:					
a. ¿Cantidades?					
b. ¿Precios?					
c. ¿Cálculos?					
07. ¿las ventas COD (pago contra entrega) o con tarjeta de crédito, se controlan en forma similar a las ventas a crédito registrándolas en una cuenta de control, manejada por personal independiente de la función de cobro?.					
08. En caso negativo existen procedimientos que aseguren:					
a. ¿El cobro contra entrega de la mercancía?					
b. ¿Qué el producto de todas estas ventas ingrese oportunamente a la compañía?.					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. CREDITOS					
01. Las personas autorizadas para aprobar notas de crédito son independientes del:					
a. ¿Departamento de ventas?					
b. ¿Departamento de cuentas por cobrar?					
c. ¿Cajero?					
02. ¿Las notas de crédito por devoluciones y rebajas son aprobadas por un empleado que no tenga injerencia en el recibo y contabilización de pagos de clientes, o de cualquier otro ingreso de la compañía?. Si tiene otras funciones, explíquelas.					
03. ¿Las devoluciones de las mercancías llegan todas al departamento de recibo (bodega) y las notas de crédito respectivas están respaldadas por informes de dicho departamento?.					
04. ¿El departamento de contabilidad controla numéricamente o en otra forma todas las notas de crédito y se cerciora de que estén debidamente respaldadas?.					
05. ¿El departamento de crédito, o un empleado responsable que no maneja ninguna clase de fondos de la empresa, aprueba los descuentos tomados por clientes, que no hayan sido previamente autorizados?.					
06. ¿La cancelación de deudas malas es revisada y aprobada por un funcionario responsable?.					
07. ¿ Se continúan las gestiones de cobro de tales deudas no obstante haber sido canceladas?.					

	EMPRESAS				
DETALLE DE LAS PREGUNTAS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. OTRAS CUENTAS POR COBRAR					
01. ¿Se informará al departamento de contabilidad acerca de los reclamos por daños en transporte, pérdidas aseguradas, etc., tan pronto se conocen?.					
02. ¿Si los residuos de producción son importantes, se separan y controlan tan pronto ocurren?.					
03. ¿Todos los despachos de desperdicios y sobrantes de materiales están bajo control del departamento de embarque?. Si es así, este departamento notifica directamente a la contabilidad?.					
04. ¿El departamento de contabilidad controla que los ingresos provenientes de las cuentas arriba indicadas, sean debidamente registradas?.					
05. ¿los anticipos y préstamos a empleados son autorizados por un funcionario responsable?.					
06. ¿Los saldos a cargo de empleados son revisados periódicamente?					
07. ¿Los ajustes o cancelaciones de otras cuentas por cobrar son aprobadas por un empleado diferente del que efectúa la:					
a. ¿Autorización?					
b. ¿Negociación?					
c. ¿Cobranzas?					

Fuente: Diseño Propio

ANEXO 4. ENCUESTA DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS

NOMBRE DE LA EMPRESA O NEGOCIO:	Calificación	0-30	Deficiente
AÑO DE REALIZACION DEL DIAGNÓSTICO: 2015		31-50	Regular
ÁREA EVALUADA: CONTROL INTERNO		51-99	Aceptable

GENERALIDADES	EMPRESAS				
	1	2	3	4	5
¿Tiene la empresa dentro de la planta de personal (nómina) personal idóneo para el manejo de los inventarios.					
La empresa ha capacitado internamente al personal para el adecuado manejo del Inventario					
¿Se tiene establecido por escrito un procedimiento específico para el manejo de los inventarios					
La empresa o negocio realiza ordenadamente los registros de entrada, salida de los productos existentes en el inventario					
¿Se están realizando las anotaciones de forma correcta y en orden cronológico en los registros de inventarios?					
¿Tiene la empresa un aplicativo específico para el registro y manejo de los Inventarios?					
¿Se tiene un Supervisor o encargado de bodegas?					
¿Se realizan periódicamente conteos selectivos de los inventarios?					
¿Se realizan inventarios físicos en las fechas establecidas?					
¿Se clasifican los inventarios de lento movimiento en las bodegas para evitar que se dañen?					
Se aplican técnicas estadísticas para establecer los niveles de inventarios					
¿Se reportan en la fecha indicada los productos dañados u obsoletos?					
¿ Se tienen identificadas las causas que originan los faltantes de productos en la bodega?					
Se tienen identificadas las causas del deterioro de los productos que están en el inventario en las bodegas?					
¿Se tienen valorizadas las mermas, daños y pérdidas de los productos que están en los inventarios?					
¿ Se tienen identificados por códigos los productos que se manejan en la bodega?					
¿Las personas que se encargan de los inventarios procesan la información adecuadamente, cuando hay ingresos, devoluciones, retiros de productos de bodega?					
¿Se hacen reportes escritos de productos agotados en la bodega?					
¿Se actualizan las listas de precios de los productos y se comunican a la bodega?					
¿Existe un procedimiento de pedido de productos con destino a la bodega?					

GENERALIDADES	EMPRESAS				
	1	2	3	4	5
¿Se tiene establecido tiempos en días u horas específicas de atención de proveedores?					
¿Hay un procedimiento claro para devoluciones de mercancías en compras y ventas?					
¿La bodega se encuentra adecuadamente distribuida según tipo de productos que se almacén y según movimiento de entrada y salidas de los mismos?					
¿Hay un procedimiento escrito para el proceso de compra de los productos?					
¿Se evalúa la gestión de manejo de los inventarios, hay indicadores establecidos?					
¿El sistema de recuento físico asegura que todas las existencias se revisen por lo menos una vez al año, se hace este?					
¿Existe algún sistema de recuento periódico de bienes de uso?					
¿Se lleva algún registro permanente de los bienes de uso?					
¿Las bajas por deterioro u obsolescencia son debidamente autorizadas por la autoridad competente?					
¿Se realizan inventarios físicos de elementos de consumo y devolutivos y se concilian con contabilidad?					
¿Se han fijado claramente las responsabilidades de los almacenistas?					
¿Se conservan las existencias en almacenes bajo llave a los que sólo tienen acceso las personas autorizadas?					
¿Se encuentran las mercancías debidamente protegidas contra el deterioro físico?					
Verifican los almacenistas las cantidades recibidas contra el pedido.					
¿Se hacen todas las entregas de almacén tan sólo mediante la presentación de solicitudes debidamente aprobadas y pre numeradas?					
¿Se exige a los almacenistas que informen acerca de las mercancías obsoletas, no utilizables, de poco movimiento o estropeadas?					
¿Existe un acondicionamiento físico de los almacenes que facilite los recuentos, una protección adecuada, un cómodo manejo y una pronta localización?					
¿Se llevan inventarios permanentes (datos de cantidad y valor) en relación con las partidas más importantes del almacén?					
Las personas que llevan los registros ¿son distintas de las encargadas de custodiar las existencias?					

GENERALIDADES	EMPRESAS				
	1	2	3	4	5
1. REGISTROS:					
¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventarios permanentes?					
02. Muestran estos registros:					
a. ¿Cantidades?					
b. ¿Localización de las existencias?					
c. ¿Mínimo?					
d. ¿Máximo?					
e. ¿Costo Unitario?					
f. ¿Valor total en pesos?					
03. ¿Los registros permanentes son ajustados según los resultados de conteo físico al menos una vez al año?					
04. ¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?					
05. ¿Si la empresa ha adoptado de cargar directamente a gastos, ciertas partidas por materiales y suministros, ha establecido también un sistema de control tal como control presupuestal de gastos?					
06. En cuanto a las órdenes de entrega:					
1. ¿Las entregas se hacen únicamente con base en órdenes debidamente autorizadas?					
2. ¿Asegura el sistema, bien sea por medio de pre numeración o de otro modo, que todas las órdenes sean registradas?					
3. ¿Los procedimientos adoptados proporcionan seguridad contra la alteración de tales órdenes por personas que tengan acceso a las existencias?					

GENERALIDADES	EMPRESAS				
	1	2	3	4	5
2. **CONTROL DE EXISTENCIAS E INVENTARIO FISICO:**					
1. ¿Los almacenistas son responsables de todas las existencias?					
Específicamente aquellas que no están bajo su control.					
2. ¿Los almacenistas y sus asistentes son los únicos que tienen acceso a las existencias?					
5. ¿Se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos?					
6. ¿Las tarjetas o planillas del inventario físico son revisadas y controladas en forma tal que no se omita o altere ninguna en las planillas finales del inventario?					
7. ¿Se investigan inmediatamente las diferencias entre los registros permanentes y el resultado del inventario físico?					
Quienes las investigan?					
8. Los ajustes a los registros de inventario permanente provenientes de inventarios físicos, son aprobados por escrito por un empleado que no tenga intervención alguna en:					
a. ¿Almacenamiento?					
b. ¿Manejo de registro de existencia?					
c. ¿Compra de mercancías?					
Las oficinas y dependencias de la empresa se encuentran rodeadas de sistemas apropiados de protección tales como cercas, celadores, guardias, otros sistemas?					
10. ¿Tales celadores o guardias son responsables de que nada salga de la planta sin la debida autorización?					
11. Respecto a las mercancías en poder de otros depósitos, consignatarios, proveedores, clientes, etc.					
a. ¿Se lleva un registro apropiado de tales artículos?					
b. ¿Periódicamente obtiene la empresa confirmaciones de dichas existencias?					

Fuente: Diseño Propio

9. RESEÑA BIBLIOGRAFICA

CEPEDA A. Gustavo. Auditoría y Control Interno. 1ra Ed. Editorial Nomos S.A... 1997. p. 234.

_____ Auditoría y Control Interno. Ed. McGraw-Hill. 2000. p.7

COOPERS & LYBRAND. Los nuevos conceptos de control Interno. Informe COSO. España: 2001. p. 480.

ESTUPIÑAN G. y ESTUPIÑAN G. Orlando. Análisis Financiero y de Gestión; Reimpresión 2da Ed. Ecoe Ediciones, 2008. p. 958 - 648- 442 - 404

_____ Control Interno y Fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2002. p. 360.

HERNÁNDEZ SAMPIERI. Roberto. Metodología de la Investigación, 1998.

HERNÁNDEZ TORRES, Maritza. El control de Gestión Empresarial, criterios para la evaluación del desempeño. / Folletos Gerenciales, año IV, Número 6. 2000

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. ICONTEC. Compendio de normas técnicas Colombianas sobre documentación: Tesis y otros trabajos de grado. Incluye 10ª. Actualización. Bogotá: Icontec, 2012. 89 p.

MANTILLA, Samuel Y CANTE Sandra. Auditoria del control interno. Bogotá: ECOE Ediciones, 2005. 300 p.

MANTILLA, Samuel Y CANTE Sandra Auditoria del Control Interno. 1ra Ed. Bogotá: Ecoe Ediciones. 2005. p. 34

_____ Control Interno. Informe COSO. 4ed. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2005. p. 20.

MARTÍNEZ CALDERIN. Leidisara., El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Profesora de Ciencias Contables de la Universidad de Cienfuegos. p. 28

MEDINA DELGADO, Carmen I., MBA, CPA. Metodología de la investigación para estudiantes de contabilidad. Universidad de Puerto Rico en Humacao. 2004

MENDEZ A, Carlos Eduardo, Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ed. Bogotá: McGraw Hill. 2001. p.113-246

SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, Título I CAPITULO NOVENO, Obligaciones especiales de las entidades vigiladas, Circular Externa 014 de 2009

UNITED STATES.COMITÉ OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMISIÓN (COSO).Control Interno: Estructura Conceptual Integrada. Traductor MANTILLA Blanco, Samuel Alberto. 2ed. Bogotá: ECOE. 2000. 321P

VIDAL HOLGUÍN. Carlos Julio. Fundamentos de Control y Gestión de Inventarios. Primera Edición, 2010; Programa Editorial; 978-958-670-863-0; 432 p.

WHITTINGTON, Ray & PANY, Kurt. Principios de Auditoria. Ed

WEBGRAFÍA

www.monografias.com

www.eumed.net/libros/2010d/796/

www.fonseca-guajira.gov.co

www.monografias.com/trabajos-pdf5/control-interno-area-efectivo/control-interno-area-efectivo

www.ergonomista.com

www.gerencie.com/lo-que-puede-hacer-el-control-interno-en-una-empresa

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/233004/Control_Interno.pdf

http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040821172604-1_.html

http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/Auditoria/ASI13.ppt#311,6

http://www.fenalco.com.co/contenido/5

http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso181358-el-boom-de-marcas-blancas

http://es.wikipedia.org/wiki/Mercanc%C3%ADa_(econom%C3%ADa)

http://santotomas-atlantico.gov.co
file:///D:/Documentos/Downloads/10957-33055-1-PB.pdf

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/consejo-control-empresa-publica-gobcorp.pdf

http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/controlinterno.htm

http://www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf

http://silvia-cauca.gov.co

http://cdim.esap.edu.co

http://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/eventos/2012/control-interno-contable.ppt

http://www.sic.gov.co/drupal/sites/default/files/documentos/Modelo%20control%20interno.pdf

http://www.almaguer-cauca.gov.co/

http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/ensayos/marconesrf.doc

http://www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/politicaControlInterno.pdf

https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile22256&downloadname=ance014_09.doc

http://administraciontania.blogspot.com/2012/02/ensayo-historia-control-interno.html

http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html