

Diseño de un manual de control interno para el Área de Cartera, bajo el modelo Coso I. Caso de estudio en la empresa Arbofarma S.A.S, en Bogotá, Colombia.

Práctica empresarial

Kevin Santiago Antia Ortiz

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Notas del Autor

Kevin Santiago Antia Ortiz. Facultad de Ciencias de la Administración de la
Universidad del Valle, Cartago

El presente trabajo fue asesorado por Carlos Arturo Arias, cualquier mensaje respecto a esta práctica empresarial debe enviarse al correo: kevin.antia@correounivalle.edu.co

Contenido

Introducción	9
Antecedentes de la Investigación	11
Antecedentes Históricos	11
Antecedentes Académicos.....	17
Análisis de Antecedentes	20
El problema de Investigación.....	22
Descripción y Caracterización del Problema	22
Planteamiento de la Pregunta de Investigación.....	23
Sistematización de Investigación	24
Delimitación y Alcance de la Investigación.....	25
Árbol del Problema (Causa y Efecto)	26
Objetivo de la Investigación.....	29
Objetivo General	29
Objetivos Específicos.....	29
Justificación.....	30
Marco Referencial	33
Marco Teórico	33
Recopilación del Marco Teórico	33
Marco Conceptual	40
Marco Contextual.....	43
Contexto Geográfico	43
Marco Legal	44
Marco Metodológico	49
Tipo de Investigación	50

CONTROL INTERNO ARBOFARMA S.A.S.	3
Diseño de la Investigación	50
Método de Investigación	51
Alcance de la Investigación.....	51
Objeto de Estudio	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	52
Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	53
Fuentes de la Investigación	53
Fuentes Primarias	54
Fuentes Secundarias	54
Síntesis del Marco Metodológico.....	55
Hallazgos y resultados.....	57
Diagnóstico sobre el estado actual del control interno en el Área de Cartera de la organización Arbofarma S.A.S.	57
Presentación de la propuesta	99
El manual de procedimientos para el control interno de la cartera	100
Objetivos de la propuesta	101
Objetivo general de la propuesta	101
Objetivos específicos del manual.....	101
Justificación del manual	101
Factibilidad de la propuesta.....	102
Factibilidad operativa.....	102
Factibilidad técnica	102
Desarrollo de la propuesta.....	103
Proceso y ciclo de cuentas por cobrar	105
Procedimiento para el proceso de registro contable.....	107

Planificar	107
Objetivos	108
Alcance.....	108
Procedimiento para aceleración en la recuperación de saldos por cobrar	108
Planificar	109
Objetivos	109
Alcance.....	109
Recursos	109
Entradas del proceso.....	109
Salidas del proceso	110
Hacer..	110
Cuentas por cobrar como medida de control.....	111
Conclusiones	115
Recomendaciones.....	117
Referencias	118
Apéndices	127

Índice de Cuadro

Cuadro 1 Matriz de antecedentes académicos y científicos	18
Cuadro 2 Marco legal del proyecto	45
Cuadro 3 Matriz de la fase de objetivos específicos	55
Cuadro 4 Síntesis del marco metodológico	56
Cuadro 5 Resultados del proyecto	57
Cuadro 6 Evaluación del Ambiente de control	59
Cuadro 7 Evaluación componente de riego	61
Cuadro 8 Evaluación componente actividades de control	63
Cuadro 9 Evaluación componente información y comunicación	65
Cuadro 10 Evaluación componente seguimiento y monitoreo	66
Cuadro 11 Nivel de calificación del control interno en Arbofarma S.A.S	67
Cuadro 12 Evaluación del Área de Cartera dimensión control interno contable en Arbofarma S.A.S	69
Cuadro 13 Evaluación del Área de Cartera subdimensión políticas contables en Arbofarma S.A.S	71
Cuadro 14 Evaluación del Área de Cartera subdimensión políticas de cobro en Arbofarma S.A.S	74
Cuadro 15 Evaluación del Área de Cartera subdimensión de gestión de cobros en Arbofarma S.A.S	76
Cuadro 16 Evaluación del Área de Cartera subdimensión de subdivisión de funciones en Arbofarma S.A.S	79
Cuadro 17 Algunos factores del ambiente control en la empresa Arbofarma S.A.S	88
Cuadro 18 Principales funciones, responsabilidades y políticas Arbofarma S.A.S	93

Índice de Figuras

Figura 1 Comparativa Coso 1992 y Coso 2013	16
Figura 2 Línea histórica	17
Figura 3 Árbol de problemas de causa y efecto	27
Figura 4 Resumen del marco teórico	34
Figura 5 Indicaciones geográficas	44
Figura 6 Subdimensión políticas contables área de cartera diagnostico control interno	73
Figura 7 Fases área de cartera	80
Figura 8 Procesos de Cartera en Arbofarma	81
Figura 9 Interrelación de los componentes del control interno en la empresa	86
Figura 10 Categorías de objetivos en la valoración de riesgos	91
Figura 11 Principales aspectos relacionados con los objetivos	92
Figura 12 Subcomponentes de la información y comunicación en el control interno	95
Figura 13 Fases del circuito de la gestión de cobranza	105
Figura 14 Aspectos administrativos para el cargo de cartera; descripción del cargo	111

Resumen

El presente trabajo se propuso varios objetivos. En primer lugar, se buscó establecer el elemento de control interno. En segundo lugar, resaltar la importancia del modelo Coso I, aplicado en las empresas. En tercer lugar, identificar las políticas, los procedimientos, los métodos y, asimismo, relacionarlos con el problema de cartera y el proceso de selección de clientes y otorgamiento de cupos de crédito en la empresa Arbofarma S.A.S. Esto se constituyó en uno de los propósitos de la práctica como alternativa de trabajo de grado por parte del investigador. En ese orden de ideas, el trabajo se encabeza como el diseño de un manual de control interno para el Área de Cartera, bajo modelo Coso I. Caso de estudio Empresa Arbofarma S.A.S. en Bogotá, Colombia. Lo anterior se estructuró a partir de una pregunta eje. Esta se planteó a raíz de las falencias primarias en el control interno en el Área de Cartera y respondiente a dicho interrogante con el objetivo central. En ese sentido, el diseño del manual y su alcance se encuentra soportado de acuerdo a tres objetivos específicos que versan sobre el diagnóstico, la identificación de los componentes y procedimientos. En consecuencia, se plantea el manual donde se plasman los procedimientos, el alcance, las acciones de control, el monitoreo, el seguimiento, y los responsables de este. En términos metodológicos, el documento se soporta como una práctica empresarial. Este presenta un enfoque descriptivo y su diseño es cualitativo. Por otro lado, el método de investigación correspondió al enfoque inductivo. En cuanto al objeto de investigación, este fue la empresa Arbofarma S.A.S., específicamente su proceso de cartera. El trabajo de campo consistió en el análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de un instrumento contenido de preguntas relacionadas con la situación de los componentes del control interno y de los procesos al interior de la empresa. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la práctica. En esa medida, se busca que el manual, en tanto resultado final, sea de uso y adopción por la administración.

Palabras clave: Coso I, control interno, manual de control interno, políticas, procedimientos.

Abstract

This work proposed several objectives. Firstly, we sought to establish the element of internal control. Secondly, highlight the importance of the Coso I model, applied in companies. Thirdly, identify the policies, procedures, methods and, also, relate them to the portfolio problem and the process of customer selection and granting of credit quotas in the company Arbofarma S.A.S. This became one of the purposes of the practice as an alternative to degree work by the researcher. In this order of ideas, the work is headed as the design of an internal control manual for the Portfolio Area, under the Coso I model. Case study Company Arbofarma S.A.S. in Bogota Colombia. The above was structured around an axis question. This was raised as a result of the primary deficiencies in internal control in the Portfolio Area and in response to said question with the central objective. In that sense, the design of the manual and its scope is supported according to three specific objectives that deal with diagnosis, identification of components and procedures. Consequently, the manual is proposed where the procedures, scope, control actions, monitoring, follow-up, and those responsible for it are reflected. In methodological terms, the document is supported as a business practice. This presents a descriptive approach and its design is qualitative. On the other hand, the research method corresponded to the inductive approach. Regarding the object of investigation, this was the company Arbofarma S.A.S., specifically its portfolio process. The field work consisted of the analysis of the responses obtained in the application of an instrument containing questions related to the situation of the components of internal control and the processes within the company. Finally, the conclusions and recommendations derived from the practice are presented. To this extent, it is intended that the manual, as a final result, be used and adopted by the administration.

Keywords: Coso I, internal control, internal control manual, policies, procedures.

Introducción

El tema relacionado con el control y, en especial, el control interno, se ha constituido como una herramienta gerencial para llevar a cabo la auditoría interna de las empresas. En ese orden de ideas, el control puede aplicarse en las diversas áreas que demandan mejorar los resultados administrativos y operacionales. Por tal motivo, su aplicación se constituye como un soporte gerencial para determinar las mejoras en los procesos, aplicar los procedimientos y establecer las políticas aplicables a aquellas áreas operacionales donde es importante que lo planteado se realice de la mejor manera.

En cuanto al alcance de la propuesta, esta se enfocó en el diseño de un manual de control interno para la gestión y el manejo de la cartera perteneciente a la empresa Arbofarma S.A.S., bajo el modelo Coso I. Dicha propuesta nació de la identificación de las limitaciones del control sobre la cartera de la empresa en su fase de selección de los clientes y en el recaudo. Asimismo, por el hecho de no tener definidos los procedimientos propios del manejo de esta; situaciones que se evidenciaron en esta área de la empresa al momento de aplicar el instrumento de diagnóstico fue lo que permitió evidenciar el planteamiento de la pregunta central de la investigación, consistente en indagar cuáles son los componentes y elementos a ser considerados en Arbofarma S.A.S., que redunden en el diseño de un manual de control interno efectivo para el Área de Cartera, según el modelo Coso I.

Por tal razón, es importante reconocer el papel que juega el control interno en las organizaciones como un elemento centrado en los procesos y en la mejora de estos, sobre todo cuando está involucrado el componente contable, donde se busca garantizar los adecuados registros de la información, así como el seguimiento y monitoreo de las actividades y los resultados obtenidos, de tal manera que se puedan detectar las falencias presentadas. Igualmente, que funcione como insumo para la retroalimentación y el ajuste de rumbo en la gestión de la respectiva área.

La respuesta a esta pregunta se sustentó a partir del planteamiento de un objetivo general definido de la siguiente manera: diseñar un manual de control interno bajo el modelo Coso I para el Área de Cartera en la organización Arbofarma S.A.S. ubicada en Bogotá, Colombia, con el propósito de mejorar la gestión de este departamento. En consecuencia, para dar cumplimiento a este, se establecieron tres objetivos específicos, planteados de la siguiente manera: a) identificar

mediante un diagnóstico el estado actual del control interno en el Área de Cartera de la organización Arbofarma S.A.S.; b) establecer los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S. relacionados con la gestión de la cartera; c) definir los componentes, los elementos y las políticas que se incluyen en el diseño de un manual de control interno, bajo el modelo Coso I, con miras a mejorar la gestión de la cartera en la empresa Arbofarma S.A.S.

Por otro lado, el soporte teórico de la investigación se sustentó en la escuela o vertiente anglosajona, en compañía de las teorías asociadas con el fundamento teórico sobre el desempeño organizacional. Esto se encuentra complementado con el control administrativo; asimismo, se tuvo en cuenta el paradigma del control interno propio, aplicado a cada organización según sus características.

Ahora bien, algunos de los factores detectados en la fase de diagnóstico y problemática que se presentan en la empresa Arbofarma consisten, precisamente, en la ausencia de un manual actualizado para la aprobación de los créditos. Esto limita la claridad entre los empleados de lo que se debe hacer y, por tanto, priman los criterios personales, más que las directrices oficiales. De igual modo, se evidenció que no se realizan mediciones del comportamiento de la cartera, puesto que no hay unos indicadores al respecto. Por otro lado, no se han establecido los criterios de medición de cumplimiento de las políticas. Lo anterior es un breve resumen de las falencias, las cuales se comentan y analizan ampliamente en el desarrollo del objetivo 1 de la práctica.

Por otra parte, la práctica empresarial y el caso de estudio fue de tipo descriptivo, su diseño de tipo cualitativo. Asimismo, el método de investigación correspondió al inductivo y el objeto de investigación fue la empresa Arbofarma S.A.S., específicamente su proceso de cartera. Como resultado, se entrega un manual en el que la persona responsable consulta las directrices y las guías necesarias acerca de cómo implementar toda la fase del control interno a la cartera, los procesos, los procedimientos y las políticas que deben aplicarse. Finalmente, se aporta a la empresa un documento de interés para el responsable de la gestión de la cartera y se establece una herramienta administrativa para implementar, con detalle, el proceso de control interno; esto es, mejorar los resultados en la administración y reducir los riesgos inherentes en su etapa de manejo.

Antecedentes de la Investigación

Antecedentes Históricos

Es necesario expresar que el presente escrito hace referencia al proceso de control interno en el Área de Cartera de una organización empresarial, por lo que es un término complejo que involucra a todas las áreas misionales y de apoyo de una empresa; sin embargo, en muchas ocasiones, es posible observar que la gerencia y su equipo directivo no formalizan el control interno como una herramienta de la gestión gerencial.

Por tanto, es importante dar un recorrido rápido de carácter histórico al tema del control y cómo ha evolucionado dicho concepto. En principio, se dice que la ciudad de Venecia es referida como el lugar o espacio geográfico, en el que surgieron las primeras líneas del control por así decirlo y, es de manos del Franciscano Fray Lucas Pacioli que, en 1458, escribió el libro *La contabilidad de partida doble*, que surgió uno de los primeros antecedentes históricos para el surgimiento del término. Asimismo, la Revolución Industrial dio paso al momento en el que se hizo necesario controlar las operaciones industriales y los procesos basados en máquinas y personas.

Es así como la premisa del control, gira entorno a la investigación de González y, con base en ese hecho histórico del surgimiento oficial de la contabilidad, se puede explicar que el control interno debe su origen a la contabilidad en la Edad Media, entre los siglos XV y XVI, cuando aparecen los conocidos libros de contabilidad para llevar a cabo el control de las operaciones de los negocios de ese entonces (González, 2002). Frente al recorrido histórico, es importante también retomar la citación que realizaron López et al. (2020), en su trabajo de grado; puesto que, de manera suscita, hicieron una referencia concreta en los siguientes términos en relación con los primeros caminos de recorrido del concepto de control interno:

El control interno apareció por primera vez en una de las obras de Montgomery en 1971 donde hacia una retoma de la historia del control interno. Sin embargo, manifiesta que para algunos estudios el primer antecedente se ubica en 1929, con el estudio “Verificación de Estados Financieros” divulgado por el Instituto de Contadores Públicos Certificados (por sus siglas en ingles AICPA), indica también, que existe otra versión que cita lo dicho por Brown (1962), en torno a la historia del control interno, en el

sentido de que un ligero reconocimiento del control interno fue encontrado en el libro *Auditing*, de Lawrence Dicksee, publicado, inicialmente, en el 1982, si bien este autor no señala en forma expresa el termino control interno al explicar el alcance de la auditoria, si plantea, que su realización debería tener tres partes: detección del fraude, errores técnicos y errores en principios. (p. 5)

Al retomar de nuevo a las estudiantes, ellas también indicaron en su monografía lo siguiente:

Desde la década de los 80's se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes acerca de la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas. (López et al., 2020, p. 6)

En la década de los 80 y los 90, los grandes índices de fraude y problemas operativos en las organizaciones, que se evidenciaron en resultados financieros negativos traducidos en pérdidas notorias, llevaron a una mayor atención al tema del control interno y a la necesidad de mejorar como empresa, por lo que se generó una ola de manuales de control a partir de la publicación del informe Coso, que se planteó como una alternativa muy viable para establecer mejoras en los procesos internos de las organizaciones en todos los niveles. Colombia no ha sido la excepción a esa visión de mejora, pues el control interno incluso tiene su soporte en la Constitución Política del país y se han emitido leyes, decretos y formalizado herramientas tendientes a la aplicación de controles, orientados hacia una correcta gestión pública.

Teniendo en cuenta lo anterior, el control interno se desarrolló bajo nuevas formas de regular las operaciones de los negocios y así, en 1985 surgió el modelo o la metodología *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, o más conocida como Coso, de acuerdo con sus siglas, y básicamente fueron las encargadas de desarrollar las pautas de gestión y control interno empresarial, lo cual permitió evitar el fraude y mitigar los diferentes riesgos operativos que afectaban a la organización (Ortíz, 2021). En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones, se publicó en Estados Unidos el primer informe Coso sobre control interno, cuya redacción se encomendó a Coopers y Lybrand (versión ingles) y se difundió al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997.

Asimismo, ese surgimiento se da en el año 1992, esto a través de la publicación de un primer informe llamado “Internal Control: Integrated Framework”, el cual, tuvo como nombre Coso I (Solís y Llamuca, 2020) y, como se ha determinado, la funcionalidad y objetivo en todos los ámbitos fue colaborar objetivamente con las empresas para conocer, evaluar y proponer mejoras sustanciales en los sistemas de control interno, y esto era posible gracias a que la metodología se basaba en la dirección organizacional y todo el personal brindaba seguridad a sus trabajadores, garantizando procedimientos bien realizados, estandarizados y planificados. El Coso sería, entre otras cosas, una organización de cinco empresas privadas de Estados Unidos denominadas Comité Treadway y su objetivo esencial era patrocinar la Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos; esto surgió como una iniciativa que buscaba aportar metodologías para mitigar los fraudes financieros, así como las falencias que podían tener las organizaciones por falta de una gestión objetiva. Así, fue posible optimizar procesos basados en un control interno (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [Coso], 2022).

Siguiendo la línea de tiempo y las huellas del surgimiento y afinamiento del tema de control interno, en el 2001, el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría fue sustituido por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento, que sirvió al interés público para establecer, de manera independiente y bajo su propia auditoría, normas de elevada calidad sobre auditoría, revisión, otros encargos de aseguramientos, control de calidad y servicios relacionados. De esta manera, se facilitó la convergencia de normas internacionales, lo que contribuyó a una mejor calidad de la profesión en estas áreas por todo el mundo.

La Junta de Supervisión de Interés Público Internacional se creó en febrero de 2005 para garantizar que las normas internacionales de auditoría y aseguramiento, ética y educación para la profesión contable se establecieran de una manera transparente y que refleje el interés público. (López et al., 2020, p. 7)

De acuerdo con Cortés (2019), el término de control interno es aquel que involucra todas aquellas actividades que se trabajan en conjunto para el buen funcionamiento empresarial y de su actividad comercial, dado que todos los negocios funcionan por actividades que dan paso a cumplir los objetivos organizacionales. Por su parte, en el control interno se gestionan, evalúan, regulan y mejoran esas actividades, por lo cual, este tiene como finalidad resguardar la integridad de la

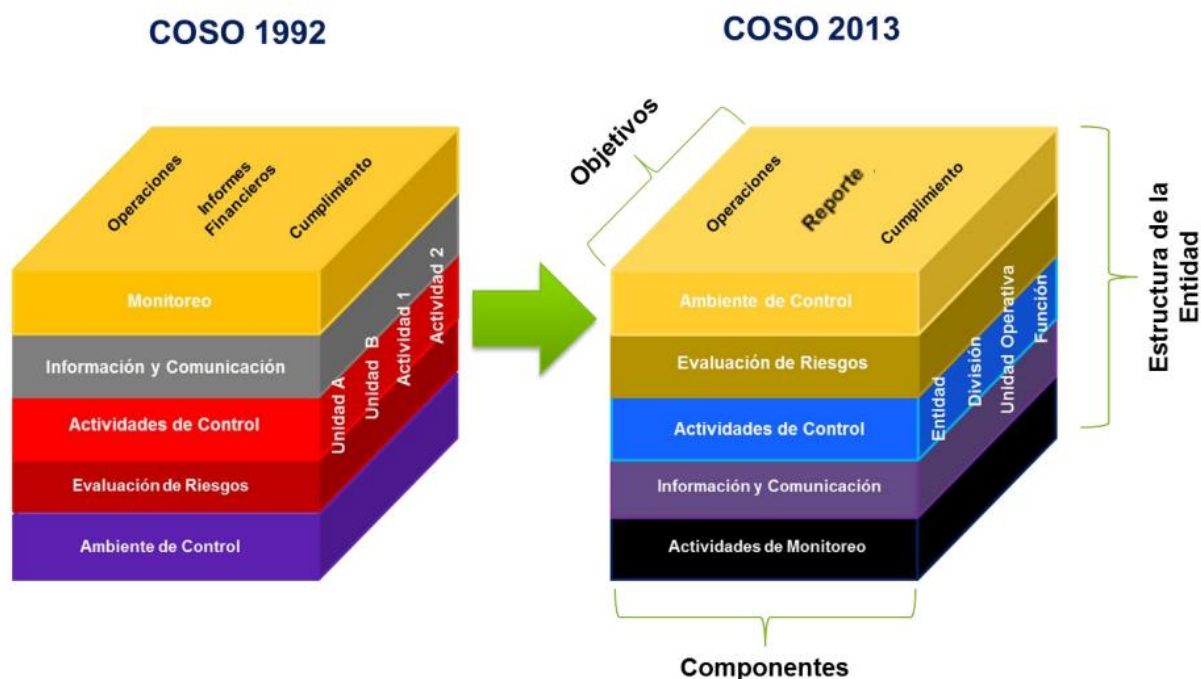
empresa, al proteger los capitales y evitar las pérdidas económicas, para dar paso a un buen funcionamiento.

Ahora bien, es certero considerar que el control interno es de suma relevancia para las empresas; según Pereira (2019), es un determinante en el éxito y buen funcionamiento organizacional, pues un control interno mal gestionado puede significar la salida de una empresa del negocio. Además, este representa los instantes que en el transcurso del tiempo el control interno se ha distinguido en Colombia, algo que también brinda un soporte y sirve de referente para el trabajo de investigación; sin embargo, cabe preguntarse cómo se origina y qué da paso a diseñar un control interno organizacional.

Existen diferentes organizaciones partícipes de ese sector privado estadounidense; por ejemplo, el Instituto de Auditores Externos y la Asociación Estadounidense de Contabilidad, la relación o el elemento común en estas empresas es el enfoque participativo, orientado hacia la gestión económica y financiera y de las empresas; aunado a ello, la Comisión también involucró, en un inicio, a diferentes representantes industriales, inversores y corredores de bolsa de Nueva York.

La metodología Coso I tuvo diferentes orígenes, según Villena y Calcina (2020), la iniciativa nació como una gestión de riesgo empresarial (ERM), como un sistema de control interno y con métodos de disuasión al fraude, y en todo caso, cuando se implementan metodologías Coso se consigue mejorar el desempeño empresarial con liderazgo situacional y objetivo, de acuerdo con los requerimientos empresariales.

Además, el Coso I, establecía una estructura del estándar para el control interno que se dividía en cinco componentes: comprender desde el ambiente de control empresarial, evaluar los riesgos e involucrar todas aquellas actividades para ese control y dar paso a información y comunicación, monitoreo y supervisión por parte de la dirección organizacional. Es pertinente indicar que el Coso se ha ido actualizando con el paso del tiempo y es por ello por lo que, actualmente, se puede diferenciar entre Coso I, Coso II y Coso III. En lo que respecta a la actualización del 2013, se mantiene la definición de control interno y los cinco componentes que se describieron anteriormente, pero en diferente orden (ver Figura 1).

Figura 1*Comparativa coso 1992 y coso 2013*

Nota. Tomado de COSO. *Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno* (p. 11), por Y. Galaz y S. Ruiz, 2015, Deloitte (<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>).

El control interno ha tenido una evolución evidente con el tiempo; de acuerdo con Cruz y Delgado (2021), desde el 2009, este elemento de tipo administrativo empresarial ha tenido mayor relevancia en las organizaciones empresariales y una participación mayor en el mundo, esto explicado por una necesidad en la mejora en el control de las operaciones y en la gestión de las empresas. A continuación, se presentó una línea histórica (ver Figura 2) sobre los diversos sucesos que acompañan el surgimiento y desarrollo del control interno.

Figura 2
Línea histórica

1970	1980	1985	1992	1990-2000
Inicios de la necesidad del control interno. Se presenta una serie de escándalo de una serie de empresas e inicio de investigaciones, como la del Watergate.	1977: se expide la ley de prácticas extranjeras corruptas. Inicios de 1980: mayor enfoque en el control interno y su debida aplicación.	La comisión nacional sobre informes financieros fraudulentos: se constituye la comisión Treadway.	Sale a la luz el informe del comité de organización patrocinante Coso, resultados del informe sobre control interno. Marco integrado del control interno.	Enfoque continuado en control Interno, manejo de riesgo y responsabilidades (comisión cinta azul), marco de competencia para la auditoría interna y otros temas afines.

2001	2002	2004	2013	2016
Se contrata por parte de la firma PWHC el estudio de riesgo, como antesala al informe que se venía preparando para el Coso II.	Sale a la luz la Ley Sarbanes-Oxley 2002: Ley Sarbanes-Oxley, cuyo título oficial en inglés es <i>Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 State. 745</i> , es una ley federal de Estados Unidos también conocida como la Ley de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, también llamada SOx, SarbOx o SOA.	La comisión Treadway ha encarado la modernización de su modelo de gestión de riesgos empresariales conocido como Coso ERM, ajustando todo el proceso del control interno empresarial.	Se publica el marco integrado de control interno actualizado coso III.	El 16 de junio de 2016 salió a la luz pública la gestión de riesgos empresariales alineando el riesgo con la estrategia y el rendimiento. El nuevo modelo destaca de manera más enfática el valor de la gestión de los riesgos para el establecimiento y la ejecución de las estrategias, incrementándose la necesidad de alinear el desempeño de las empresas con la administración de los riesgos.

Nota. Tomado del resumen de encuentro Legis de revisoría fiscal. Aportación y esquema propio.

Antecedentes Académicos

Para complementar los diversos referentes del tema, en segunda instancia, se exploró una serie de artículos, estudios, monografías e investigaciones de carácter académico, respecto a la misma temática que involucra el control interno de una organización; así, en la búsqueda de datos o referencias académicas asociadas al diseño de manuales de control interno en el Área de Cartera bajo el modelo Coso I en empresas dedicadas a la fabricación de productos dermatológicos en Colombia, se hallaron escritos académicos que apoyaron la presente propuesta investigativa, para poder aproximar la investigación a su contexto final. Para plantear el desarrollo de la investigación, se consultaron tres artículos, tesis o investigaciones de tipo internacional, tres nacionales y tres regionales y que fueron resumidas y caracterizadas en la Tabla 1. En este sentido, a continuación, se consolidaron los resultados más relevantes de dichas exploraciones documentales, así como los aportes que se podían generar para esta investigación.

Cuadro 1

Matriz de antecedentes académicos y científicos

Tipo de producto	Título	Autor(es)/Año	Tipo	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
Monografía de pregrado 1	Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa Roott+CO S.A.S	López et al. (2018)	Nacional	Según la evaluación generada se pudo lograr la implementación de un control interno en el Área de Tesorería para evidenciar el cumplimiento básico que espera la empresa.	Manual de política, funciones, procedimientos y herramientas que ayuden a garantizar el cumplimiento de normas vigentes y que ayuden a la disminución del riesgo, maximizando la utilidad empresarial.

Cuadro 1*Matriz de antecedentes académicos y científicos*

Tipo de producto	Título	Autor(es)/Año	Tipo	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
2 Tesis de pregrado	Diseño de procedimientos de control interno para gestión administrativa en empresa constructora Cimetcorp S.A.	Medina (2019)	Internacional	En la investigación se determinó la importancia del diseño de procedimientos mediante un manual de políticas, funciones y procesos de control interno para la gestión administrativa en la empresa constructora Cimetcorp S.A, explicando que es un mecanismo que promueve competitividad y desarrollo organizacional efectivo.	Implementar un manual de control interno no es una tarea simple; en la investigación, los autores explicaron que, para llevarlo a cabo, se requieren medidas y estrategias específicas; por ejemplo, análisis de procesos y estrategias de optimización y gestión objetiva.
3 Monografía pregrado	Diseño de un sistema de control interno modelo Coso I para los procesos de cartera, inventario y cuentas por pagar en la empresa La Plaza Campesina S.A.S. del municipio de Cartago, Valle.	Álvarez y Para (2019)	Regional	Proporcionar un modelo de control interno que ayuda a la organización a tener una visión global y ayuda a la correcta gestión y a la planificación de estrategias que ayudan a obtener resultados esperados.	Se pudo evidenciar y diagnosticar la situación que afronta la empresa objeto de estudio, en la cual se evidenciaron riesgos y debilidades que crecen a falta de las políticas de control y que se deben corregir para mejorar la organización.

Cuadro 1*Matriz de antecedentes académicos y científicos*

Tipo de producto	Título	Autor(es)/Año	Tipo	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
4 Monografía pregrado	Diseño de un manual de control interno bajo el modelo Coso I, en los procesos de ingresos y egresos en la Notaría Primera de Cartago a partir del año 2020	Echeverri y Suárez (2020)	Regional-institucional	El diseño del manual le permite a la notaría mejorar los procesos internos y, de paso, establecer los controles especialmente al ingreso de los recursos. que provienen de los diferentes servicios que se prestan.	La monografía es un referente, en el que todo tipo de organización empresarial sea productiva o de servicios tiene la necesidad de implementar controles sobre aquellos procesos administrativos y operativos claves de la organización.
5 Monografía pregrado	Diseño de un manual de políticas de gestión para cobro de cartera. Caso de estudio: Los Rosales S.A. de Pereira, Risaralda	Arcila (2021)	Regional	Con el diseño del manual se contrarrestaron las problemáticas con el tema del efectivo y equivalente al efectivo, mejorando los procesos internos mediante planificación de actividades de cobro.	Por medio de control interno se pudo establecer términos y condiciones según la ley, con lo que se mejoraron procesos y servicios que se ejecutan diariamente.

Cuadro 1*Matriz de antecedentes académicos y científicos*

Tipo de producto	Título	Autor(es)/Año	Tipo	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
Trabajo de 6 pregrado	Diseño de un sistema de control interno en el Área de Tesorería para la empresa Estrategias Empresariales de Colombia S.A.S	Rueda y Melo (2021)	Regional	Gracias al diseño y desarrollo del manual de control interno, la empresa pudo cumplir sus objetivos estratégicos de forma asertiva, sin falencias o novedades en el cumplimiento de actividades. La gestión organizacional mejoró considerablemente, con procesos más eficientes, rápidos y funcionales.	A partir del nuevo sistema de control interno, el departamento de tesorería, y la gestión global de capitales de la empresa de estudio mejoró sustancialmente, lo cual permitió comprender por qué los manuales de control interno otorgan una ventaja competitiva evidente.

Nota. Materialización de antecedentes académicos que tienen relación directa con la pregunta de investigación y con especificidad en el control interno. Elaboración propia (2022).

Análisis de Antecedentes

Ahora bien, con base en toda la investigación realizada en los antecedentes académicos recopilados en la Tabla 1, fue posible determinar algunas generalidades y se resaltó, de forma principal, las siguientes:

- El diseño de un manual de control interno en el Área de Cartera puede ser determinante en el desempeño organizacional y contribuir al éxito de la empresa a partir de una mejor gestión interna, control de procesos y distribución de actividades.
- Las organizaciones que tienen manuales de control interno bien implementados tienen mayor participación de mercado, eficiencia y competitividad y, las más exitosas, tienen manuales de control interno, pero estos son estáticos, sino que constantemente son evaluados para realizar modificaciones, en búsqueda de optimizar su rendimiento.

- c. El manual de control interno aplicado al Área Contable de las organizaciones permite tener resultados en la asignación de recursos, dado que con este puede haber mayor claridad de los gastos corporativos, el presupuesto y el desarrollo.
- d. Implementar o modificar los manuales y sistemas de control interno en las organizaciones no es una tarea simple o que demande poco capital, de hecho, es un proceso arduo, complejo y que debe ser bien planificado y estructurado, pero la relación costo beneficio, en la mayoría de los escenarios, es muy favorable.
- e. El modelo Coso por implementar, varía de acuerdo con los objetivos estratégicos de las empresas y hay algunas en las cuales hacer una propuesta con base a la versión Coso III propone resultados más efectivos que el Coso I.
- f. El diseño del manual de control interno debe ser explícito y claro para el lector y debe estar orientado hacia los requerimientos que van desde la alta gerencia. Con el tiempo, no debe ser un manual estático, se debe analizar y optimizar constantemente.

El problema de Investigación

Descripción y Caracterización del Problema

Para llevar a cabo el estudio de caso, se tomó como referencia la empresa Arbofarma S.A.S, localizada en Bogotá, debido a la cercanía familiar con uno de los integrantes del comité administrativo y el cual manifestó su preocupación sobre el tema del control. En términos del tamaño, se ubica en el escalón de las pymes, dada su juventud; sin embargo, desde ya, muestra un potencial en su desarrollo productivo, comercial y administrativo y se ubica en un subsector de la línea farmacéutica enfocada en la producción de productos de las sub líneas cosmetológicas. La actividad comercial ha crecido y también los diversos procesos asociados y, con ello, el tema de la cartera. En este sentido, la organización a través de uno de sus administrativos considera importante establecer una línea de control a esta área antes de que sea demasiado tarde y se desborde su capacidad operativa.

En un Departamento o Área de Cartera es común encontrar una serie de debilidades referentes al control interno y, en especial, con aquello relacionado con la gestión y con la administración; por lo tanto, el departamento es un punto especial de riesgo desde el control interno financiero, que debe ser atendido por la gerencia en su debido momento.

Lo primero que se identifica a nivel de riesgo y debilidad en este tipo de empresas con un volumen alto de venta a crédito, es la ausencia de un riguroso proceso interno para llevar a cabo la verificación previa del historial y de los antecedentes comerciales de clientes nuevos; por ejemplo, en el caso analizado, no se han establecido formalmente criterios que al ser aplicados, permitan verificar, al menos antes de otorgar un crédito, la existencia del cliente y su trayectoria comercial en el entorno y su dirección real. Además, hay falencias en la verificación de las referencias comerciales y del récord crediticio; por otro lado, también se debe tener en cuenta el límite de crédito por otorgarse, es decir, que no sea demasiado alto para que el cliente no se sobredimensione y que vaya a caer en morosidad, ni demasiado bajo, para impedir la venta.

Otra falencia y riesgo potencial que se presenta al interior de las empresas es que, al no contar con un control interno formalizado, los encargados del manejo de la cartera no llevan a cabo como debe ser, la conciliación de saldos de esta; esto, por lo general, sucede cuando sobre una misma persona recaen dos funciones: la de ser el responsable de cartera y, a su vez, encargarse de

realizar a la gestión de cobro de esta. Además, por lo general, hay confianza plena en los datos que se manejan, aunque no se haga alguna verificación contable de los saldos y solo se realiza mediante, verificación en el sitio, con llamadas telefónicas o mediante la circularización de saldos con una baja respuesta; en este sentido, no hay una confrontación de saldos entre la contabilidad de la empresa y la del cliente.

Otra debilidad que se identificó fue la ausencia de arqueos regulares a los vendedores. El control primario a los vendedores es esencial y arroja resultados importantes, pero si estos no se llevan a cabo con regularidad, ocasionan que facturas despachadas a clientes meses atrás, aún se encuentren vigentes de cobro y, por tanto, si no se llevan a cabo las verificaciones junto con los soportes de recibos de caja, las consignaciones o las constancias de las transferencias para verificar abonos y cancelaciones, los saldos se van acumulando, lo que genera momentos de iliquidez y afectación en el ciclo de caja en el corto plazo.

Otra de las debilidades encontradas en Arbofarma S.A.S, es la alta morosidad de la cartera. Un buen indicio de falta de control interno hace referencia, precisamente, a la cartera que presenta alta morosidad sin que el área responsable haya establecido un plan efectivo para la recuperación de esta, como, por ejemplo, acciones de tipo administrativo y de cobro prejudicial para aminorar el impacto de riesgo, pérdida y no recuperación. En una organización en la que no haya un control interno que responda de manera efectiva a las falencias y debilidades detectadas en áreas misionales importantes de la empresa, debe emprender para dar solución inmediata a tal situación antes de que sea más compleja la intervención.

Planteamiento de la Pregunta de Investigación

Es claro que, en la mayoría de las empresas, el tema del control interno para la gerencia implica contratar más personal, pero no necesariamente el control conlleva a eso; por ejemplo, a nivel interno, se puede reacomodar el personal existente y proponer un comité formal de crédito, al articular, de forma especial, a la gerencia general como cabeza visible, al empleado responsable de cartera y cobro y desde luego, al responsable de ventas, los cuales, sin nombrar a otro empleado, pueden establecer, en consenso, las políticas, los criterios, los procesos, los procedimientos y los niveles de control y verificación, necesarios para una sana gestión de la cartera de la empresa. Lo que hoy se evidencia es precisamente eso, dado que el 95 % de las organizaciones del nivel pymes,

no han entrado a formalizar un comité de control interno. Teniendo en cuenta lo anterior, fue necesario determinar las falencias de la empresa Arbofarma S.A.S., y estas son las siguientes:

- a. Un comité de control interno.
- b. Unas políticas generales y específicas para la cartera.
- c. No se han levantado controles para el seguimiento del comportamiento de la cartera.
- d. El proceso de aprobación de cupos de crédito es informal y a criterio del responsable de la cartera.
- e. No se han establecido indicadores de comportamiento de la cartera.
- f. No se tiene medido el impacto que genera en los estados financieros la aparición de cartera con alta morosidad y difícil de cobrar.
- g. La informalidad del manejo tiene un gran desorden administrativo y, por esto, es difícil establecer responsabilidades claras para los empleados.

Las situaciones específicas mencionadas desembocaron en la necesidad de realizar la presente investigación y, en este sentido, esta se planteó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los componentes y elementos por considerar en Arbofarma S.A.S. que lleven al diseño de un manual de control interno efectivo en el Área de Cartera bajo el modelo Coso I?

Sistematización de Investigación

Esta investigación, que constituye un estudio de caso y que implica un acercamiento a una realidad empresarial, busca responder las siguientes preguntas, derivadas de la pregunta central y de la situación problema que se especificó sobre empresa Arbofarma S.A.S.:

- a. ¿Cómo se encuentra la situación actual en Arbofarma S.A.S. y qué falencias se presentan en el Área de Cartera?
- b. ¿Cuáles son los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S., relacionados con la gestión de la cartera?

- c. ¿Cuáles son los componentes y elementos por incluir en el diseño de un manual de control interno según Coso I para mejorar la gestión de la cartera en la empresa Arbofarma S.A.S.?

Delimitación y Alcance de la Investigación

La mejora en los procesos y alcanzar niveles de eficiencia y eficacia al interior de las organizaciones empresariales que enfrentan la nueva realidad mundial después de la pandemia, debe procurar, en todas sus áreas, llevar a cabo procesos misionales y de apoyo que obliguen a los directivos a plantearse estrategias y acciones con el fin de tomar decisiones inmediatas en aquellos procesos más débiles y relevantes de la empresa. Es frecuente hallar diversas compañías de actividades económicas relevantes en el entorno empresarial, en las que el área comercial marca la pauta del negocio, como le sucede a Arbofarma S.A.S. de la ciudad de Bogotá.

La cartera es un rubro representativo del capital de trabajo y para este tipo de negocios puede llegar a representar entre el 25 % al 30 % de su capital de trabajo; por lo tanto, detectar las fallas y falencias que puedan presentarse en el proceso de gestión de la cartera y no establecer un control interno que mitigue el impacto, puede ocasionar problemas en los estados financieros y, más que nada, si no se realiza el correcto análisis de las debilidades y si no hay una corrección mediante la aplicación de políticas y criterios de control y administración efectivos. El estudio de caso en Arbofarma S.A.S., lleva implícito una serie de delimitaciones con el fin de contextualizar de la mejor manera la problemática expuesta.

El estudio de caso implica una exploración documental y un trabajo investigativo; en este caso, la espacialidad se enfocará en la empresa Arbofarma S.A.S., que tiene su sede principal en Bogotá, Colombia y cuya ubicación y domicilio urbano es Int 6 Calle 20ª Nro. 43ª-50, interior 6. Esta empresa está enfocada en la fabricación y en el procesamiento de componentes naturales para la línea y actividad de producción de componentes de uso cutáneo, fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.

El estudio de caso se llevará a cabo bajo la modalidad de práctica empresarial, teniendo en cuenta el propósito de la Universidad del Valle de preparar y formar profesionales que aporten, de forma útil, a la sociedad con su conocimiento. En este orden de ideas, la mejora continua es uno de los aspectos a los cuales una empresa debe apuntar y, en este sentido, el control interno tiene como uno de sus objetivos, velar para que la entidad disponga de mecanismos, procesos y procedimientos

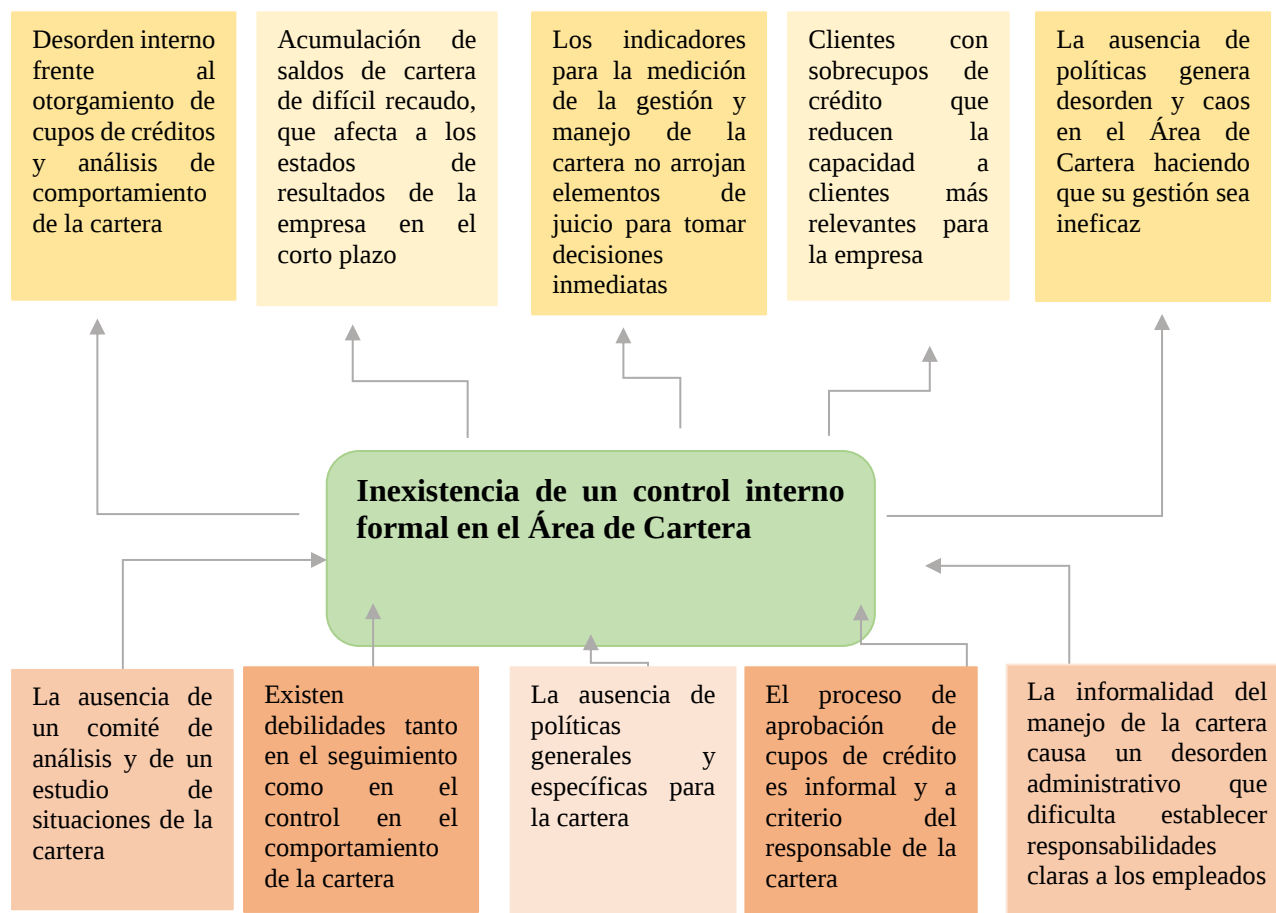
de planeación adecuados para la gestión de inventarios, de acuerdo con su naturaleza y características y al estandarizar cada uno de los procesos de las empresas mediante el autocontrol y, además, mejorando continuamente cada punto crítico de éxito que se presente en la compañía (Isaza, 2018). Por tal motivo, en este estudio de caso se tiene como propósito dar a entender la responsabilidad que tiene el control interno dentro de las organizaciones y la problemática empresarial por la que pasa Arbofarma S.A.S. en términos de su cartera.

Mediante un contexto de auditoría y enfoque cualitativo, se plantea diseñar un sistema de control interno, en el que se pueda hacer un correcto análisis, interpretación y reflexión con el fin de mejorar los procesos de la gestión y la administración de la cartera. Para el desarrollo de este caso se empleará, como tipo de investigación el método descriptivo a través de la observación de datos recopilados durante la estructuración del caso; este método permite la realización de análisis de los procesos internos de la organización.

Lo anterior tiene como propósito desarrollar el sistema de control interno en la empresa Arbofarma S.A.S. y así, brindar las herramientas que le permita a la alta dirección tener un adecuado manejo y gestión de la cartera. Temporalmente, el desarrollo del caso se lleva en dos etapas: la primera, que correspondió a la formulación del anteproyecto de investigación y que contempla un periodo comprendido entre el 19 de septiembre del 2022 hasta marzo del 2023 y la segunda fase, que corresponde al desarrollo de campo y que inicia a mediados de marzo del 2023 y se extiende hasta el mes de julio del mismo año.

Árbol del Problema (Causa y Efecto)

Antes de abordar, de forma puntual, los aspectos problemáticos que dan paso a la investigación, es necesario caracterizar las causas y efectos que incentivan conocer acerca de los manuales de control interno; debido a esto, se presentó la Figura 3 en la que se presentaron las causas principales y los respectivos efectos de un mal funcionamiento organizacional en Arbofarma S.A.S.

Figura 3*Árbol de problemas de causa y efecto*

Nota. Aportación propia (2022).

En la Figura 3 se mencionó como problemática central, la inexistencia de un control interno formal en el Área de Cartera, que es lo que constituye la espina dorsal de la situación por la que atraviesa la empresa Arbofarma S.A.S.; sin embargo, esta es la debilidad más común en muchas de las pymes del país. Si la organización tiene problemas recurrentes en esta área, es lógico pensar que el impacto se evidencia en la dinámica comercial de la empresa, en el área logística, en el área financiera y, dentro de esta, en el comportamiento del capital de trabajo, dado que al quedar inmovilizados recursos de capital importantes que no ingresan a la corriente operativa y del efectivo de la compañía, se ocasionan momentos de iliquidez y posibles incumplimientos de pago a los proveedores.

En cuanto a los problemas, se evidenció la ausencia de un control interno efectivo en la empresa y, por ello, es menester mencionar que el control interno es un instrumento esencial para cualquier organización, pública o privada, dado que su existencia ayuda a disminuir el riesgo asociado a un proceso u operación misional de la organización. Al tomar como apoyo algunos autores en la materia de control interno, según Estupiñán (2006), cuando una organización implementa controles internos, este debe enfocarse en sus procesos, en la ejecución de un consejo de administración y en dar paso al diseño específico de un programa basado en tres pilares: la confiabilidad que se obtenga de las operaciones de la empresa; el cumplimiento de las normas y de las leyes vigentes, que involucran la actividad comercial de la empresa y la eficiencia de las operaciones con su respectiva efectividad.

Frente a lo dicho por Estupiñán (2006), el área de cartera requiere, con urgencia, ser intervenida y esto implica definir los procesos en el manejo de esta, la fijación de políticas y el establecimiento de procedimientos, de acuerdo con la dinámica comercial de la empresa y, para que todo esto tenga una legalidad, es preciso formalizar ese control bajo un documento o una guía que aglutine todos los aspectos propios a seguir en el control de la cartera, como referente de gestión.

Por otro lado, Cepeda (1997) estableció que existen una serie de ventajas o beneficios tras realizar la implementación de programas y manuales de control interno en la organización y la mayoría radican en una mejora sustancial de todas las operaciones organizacionales, puesto que es posible optimizar los procesos en el sentido de una mejor realización de actividades de tipo industrial; asimismo, es posible incentivar una cultura de cambio para lograr un mejor desempeño organizacional, con una filosofía institucional ecuaníme entre trabajadores y dirigentes. La filosofía del control, el autocontrol y la autorregulación debe ser una línea de acción de todas las organizaciones para generar un ambiente de mejoramiento continuo en las operaciones que se realicen.

Objetivo de la Investigación

Objetivo General

Diseñar el manual de control interno bajo el modelo Coso I para el Área de Cartera en la organización Arbofarma S.A.S. ubicada en Bogotá, Colombia, lo que permitiría una mejor gestión de la cartera.

Objetivos Específicos

- a. Identificar mediante un diagnóstico, el estado actual del control interno en el Área de Cartera de la organización Arbofarma S.A.S.
- b. Establecer los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S, relacionados con la gestión de la cartera.
- c. Definir los componentes, elementos y políticas que han de incluirse en el diseño de un manual de control interno según Coso I, para mejorar la gestión de la cartera en la empresa Arbofarma S.A.S.

Justificación

El siglo XXI es una época compleja, competitiva y con muchas falencias en el medio productivo y empresarial, lo que demanda acciones de mejora, innovación y crecimiento continuo para las organizaciones que desean continuar en funcionamiento, tanto es así, que esto deja de ser una ventaja y se convierte en una obligación en el contexto mundializado de la nueva economía (Pacheco et al., 2019), a menos, claro, que de forma sorpresiva, una organización no quiera continuar en el mercado y, por el contrario, opte por una gestión poco eficiente, con baja de utilidades y poco rendimiento, algo que en la realidad económica no sucede.

En ese sentido, la innovación aplicada al ámbito empresarial se puede producir en múltiples aspectos, desde procesos de adaptación y desarrollo, hasta medios específicos que involucran las finanzas, gestiones o actividades concretas de la compañía, incluyendo la optimización de procesos, la mejora de la gestión y la asignación de recursos. Asimismo, existen mecanismos que abordan un contexto general y que tienen participación en el desarrollo de la organización; factores que, en un medio moderno, pueden ser determinantes en el éxito de la empresa, en su mejora continua y en la optimización de procesos productivos que es, quizá, por excelencia, una de las mejores formas de crecer, surgir y mantenerse como organización en ese contexto complejo (Oleas et al., 2020).

De acuerdo con Ríos et al. (2019), la optimización de procesos empresariales hace referencia a una disciplina de estudio situacional de la organización, para que, con base en dicho análisis, sea posible proponer medidas de mejora que “[...] lleven a la empresa a la excelencia con una mejora sustancial en todo lo que se interviene” (p. 11). De esta forma, es posible llevar a la empresa a la excelencia, volviéndola más competitiva, agresiva comercialmente, exitosa y perdurable, con una gestión objetiva de recursos y una adopción integral de procesos y procedimientos bien realizados por todos los trabajadores.

Existe una infinidad de metodologías para optimizar los procesos organizacionales y no hay una que sea general o acertada, pues tal como lo afirmaron Pulido et al. (2020), todo depende del tipo de organización, su actividad comercial y los procesos que involucra en su gestión; sin embargo, sí hay algo claro y es que una forma de optimizar que es funcional para todas las empresas, se realiza mediante la forma que funciona, es decir, conocer de qué manera realiza sus

procesos, cómo están definidos y qué acciones se emplean para actuar frente a contingencias; después, toda esta información queda depositada en los llamados manuales de control interno en el Área de Cartera, que es en lo que se enfoca esta investigación.

La empresa escogida para llevar a cabo la investigación fue Arbofarma S.A.S., es una empresa pequeña líder en el mercado de fabricación de formas galénicas, dado que resalta entre sus clientes por sus productos de primera calidad, así como por la capacidad de manufactura para satisfacer cualquier demanda. Asimismo, la empresa cuenta con una trayectoria en el sector con productos farmacéuticos, lo que le brinda un reconocimiento que debe cuidar para demostrar que actúa de forma asertiva; entonces, en ese sentido, el control interno en el Área de Cartera es una idea muy acertada para mejorar como empresa.

En este sentido, el presente trabajo de investigación planteo el diseño de un manual de control interno en el Área de Cartera para la empresa nombrada, que está dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos y sustancias químicas medicinales; asimismo, es importante tener en cuenta la importancia económica de las organizaciones en todo el mundo, pero, a su vez, se hace necesario tener presente las problemáticas relacionadas con no implementar un control interno para el desarrollo de las actividades de las empresas, dado que es esencial implementar medidas que puedan mitigar estos impactos. Por ende, se debe clasificar si existen variables establecidas y cómo son usadas en el momento de realizar los controles, para tener conocimiento acerca de cómo las empresas manejan las implementaciones de los sistemas de control bajo modelo Coso I, con el fin de mitigar los riesgos de las empresas farmacéuticas de Colombia.

En ese orden de ideas, el desarrollo de la propuesta investigativa involucró el apoyo de una serie de disciplinas del saber cómo lo es la administración, la estadística, la contabilidad; sobre estas se soportan principios y métodos de trabajo los cuales conducen no solo al diagnóstico, sino a la búsqueda de las soluciones en procura de la optimización de la actividad empresarial y, por ende, el nivel profesional del contador público. En ese sentido, la universidad juega un papel relevante por su función formativa en todas las áreas del saber, que se complementan con la investigación, la observación, la práctica empresarial, las discusiones de temas en clase y el compartir saberes con el estamento de los docentes, todo ello en beneficio del nuevo profesional de las ciencias administrativa y contables, el cual trasciende en las empresas con su aportes y mejoras en los procedimientos que han de implementarse.

En esa medida, la presente investigación tiene el objetivo de conocer y analizar las problemáticas que se presentan en las empresas fabricantes de productos farmacéuticos, debido a la falta de implementación de controles internos para el Área de Cartera. Por tal motivo, se busca una solución para estas dificultades. De tal modo que es posible encontrar cuál es la forma de proteger el efectivo sin afectar el desarrollo de las actividades; por esta razón, hay interés por conocer la implementación de estos controles en las empresas farmacéuticas del país. Esta propuesta de investigación hace un llamado a la orientación para la comunidad educativa y para los futuros profesionales de Colombia, con el objeto de que se genere en las instituciones académicas las habilidades y competencias necesarias para el tratamiento de los controles internos en el área de cartera, no solo en empresas farmacéuticas, sino en cualquier otra empresa que presente dificultades. A partir de esto se posibilita la mejora de las problemáticas que se presentan a cada instante.

Marco Referencial

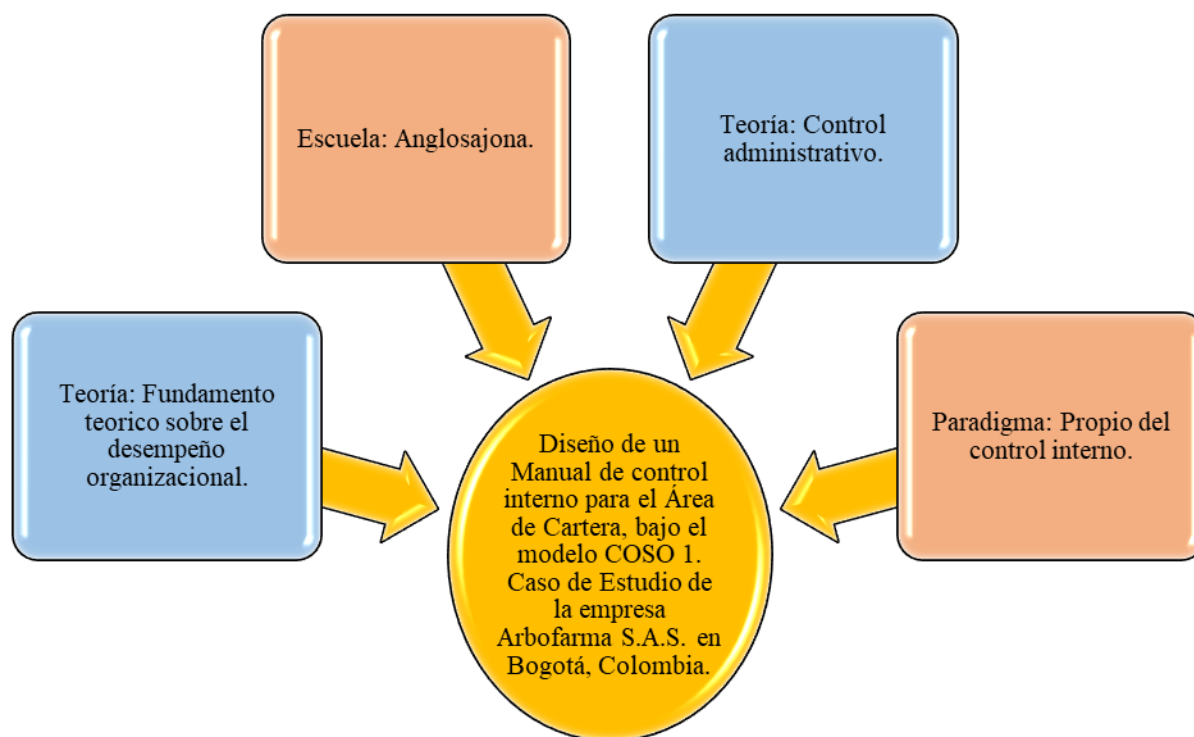
El marco referencial tiene como propósito primario enfocar la investigación a partir de una serie de líneas y fundamentos teóricos, conceptuales y legales que estén directamente correlacionados con el tema y con el problema de la investigación. De acuerdo con lo anterior, se espera que la investigación genere las bases, los conceptos, las políticas y los procedimientos requeridos, que permitan una mayor aproximación a una solución eficaz del problema y que sustenten la validez de este.

Marco Teórico

Esta práctica empresarial, como caso de estudio, soporta el trabajo investigativo caracterizado por la presentación de una escuela, unos fundamentos teóricos y acompañado con los paradigmas que apoyan la discusión sobre control interno al proceso de cartera. Por su parte, como eje temático del estudio de caso, se deben tomar diversos autores reconocidos, dado que con sus ideas sustentan y dan fundamento a la investigación y brindan una respuesta a la pregunta central.

Recopilación del Marco Teórico

Ahora bien, para recopilar todo lo relacionado con las teorías y los paradigmas que soportarán de la investigación, se presentó un resumen del contexto en la Figura 4.

Figura 4*Resumen del marco teórico*

Nota. Aportación propia (2022).

El desarrollo del fundamento teórico de la investigación parte en primera instancia, de la exposición de los aspectos relevantes del control interno en la vertiente anglosajona. El investigador y estudiante de Contaduría Pública de la Universidad del Valle, se inclinó por los preceptos que planteó la escuela de la vertiente anglosajona del control interno. Al respecto, esta se fundamentó en la teoría de la división entre la administración y la propiedad, puesto que los administradores tienen total autonomía de desarrollar las actividades que le competen, además de estar en la obligación de rendir informes y cuentas a los inversionistas de las organizaciones que han depositado su confianza en la figura de este; sin embargo, para ganar confianza, por lo regular, se recurre a una tercera persona, alejada de la organización, para que haga parte de los actos administrativos y brinde informes.

El enfoque de esta escuela se basó en la ideología de la libre empresa, que no reconoce la inversión del Estado en la actividad privada y que busca reducir al mínimo la participación de este

en el mercado, puesto que este control representará siempre un ejercicio del poder, que no quieren los empresarios que exista sobre su capital autónomo. El modelo clásico de control en su enfoque anglosajón está ligado con el concepto de auditoría externa, cuyo origen se remonta a la creación de las compañías navieras holandesas, durante el siglo XV; sin embargo, pese a tener ese sentido, se puede decir que tiene las líneas claras para tomarse como un referente, puesto que el campo empresarial, hoy en día, exige un mayor control y los inversionistas están más atentos a que se les entregue la información financiera para su análisis y así, desde fuera de las decisiones gerenciales, poder ejercer un control asociado a la inversión y a cuidar el capital aportado (Montaño, 2011).

Para cerrar este acápite, fue importante hacer referencia a las diferencias más sobresalientes entre el enfoque anglosajón y el latino; en este sentido, el primero defiende la libertad de empresa con una participación mínima del Estado, mientras que en el latino prima la regulación de precios mediante la alta participación del este, en búsqueda de mejorar la relación entre oferta y demanda, una cuestión que puede ser contrastada, de forma clara, entre el modelo de revisoría fiscal que, en la actualidad está vigente en Colombia y el que posiblemente podría empezar a regir al término del proceso de convergencia hacia nuevas normas de preparación y aseguramiento de la información financiera. De igual modo, dadas esas diferencias, es bueno sintetizar que la escuela o vertiente anglosajona tiene más cabida para el control y los inversionistas pueden estar más seguros de que la gerencia está enfocada en elevar su valor en el mercado, puesto que para ello toma las medidas y controles correspondientes. (Luna & Acosta, 2014)

La segunda línea teórica corresponde al desempeño organizacional, como un factor clave en la supervivencia de una organización; este concepto fue definido por Barradas et al. (2021) como los resultados de la empresa en forma de indicadores, es decir, cómo va la empresa y qué tan bien se logran las metas planteadas al inicio de cada período; todo depende de estos y el desempeño de la organización está limitado por factores internos y externos, tales como el desempeño personal de los empleados, el ambiente de trabajo y la realización de metas en un período de tiempo determinado.

En ese sentido, para alcanzar un buen desempeño organizacional, debe existir concordancia en los procesos y las actividades se deben realizar de forma efectiva y funcional; para ello, deben establecerse varias premisas, como, por ejemplo, un plan de trabajo estructurado, un procedimiento de acción ante situaciones específicas, claves de desarrollo, técnicas de operación y planes de

contingencia, puesto que, en cualquier caso, siempre es necesario saber cómo actuar y para esto existen los manuales de control interno (Cedeño y Espinoza, 2018).

De acuerdo con Pantoja (2022), existen diferentes tipos de manuales internos en el Área de Cartera, todos aplicables a diferentes ámbitos de la organización; por ejemplo, puede existir un manual interno específico de producción, un manual interno especializado en el Área Financiera, otro para la gestión de inventarios, entre otros. En todo caso, siempre existirá el manual de control interno general, el cual es global y puede representar una ventaja si se aplica de forma adecuada; sin embargo, aunque la mayoría de las organizaciones cuentan con uno, así sea muy simple, esto no da garantía de que sea funcional o efectivo, cosa que ocurre en Arbofarma S.A.S.

En ese sentido, en búsqueda de mejorar como empresa, favorecer el desempeño organizacional y ser más productivos, se involucran diferentes técnicas para surgir de forma exitosa y una de ellas es optimizar los procesos internos, lo cual fue definido por Calle et al. (2020), como la transición de mejora en búsqueda del rendimiento máximo, para aprovechar, en mayor medida, los recursos, obtener resultados más eficientes en determinadas situaciones y lograr más éxito como organización, al mejorar cada dependencia involucrada y tener una gestión del control interno bien estructurada, repercute directamente en esto.

El tercer aspecto considerado para esta investigación tiene que ver con resaltar las ventajas del control interno, elemento necesario dentro de un modelo efectivo de control interno, es posible optimizar diferentes acciones de la organización; en este sentido, de acuerdo con Mendoza et al. (2018), la gestión administrativa es de los aspectos más evidentes que se pueden cambiar, dado que, con el control interno, es posible brindar una dirección objetiva a la organización y así, dar cumplimiento a los objetivos institucionales y estar en la capacidad de informar, de forma objetiva, a los *stakeholders* sobre los resultados alcanzados en cada periodo y presentar una mejora sustancial en los procesos internos de la organización.

Asimismo, Pavón et al. (2019) explicaron que otra aplicación evidente de los manuales de control interno se produce en el área de producción, en la que, expresamente, se notan las mejoras, pues con el manual de control interno se establecen los procedimientos de trabajo y las políticas de los puestos de los operarios, todo con el objetivo de mejorar el rendimiento de los trabajadores y su eficiencia; con ello, es posible que el desempeño global de la organización aumente, pero esto

depende siempre de un mismo factor que es la estructuración objetiva del manual, dado que uno mal gestionado o implementado no otorga los resultados esperados en la empresa.

En ese contexto descrito, es importante considerar que una forma de llegar a la excelencia organizacional radica en un buen manual de control interno, puesto que es algo que no se debe dejar al azar, sino que, por el contrario, debe ser objetivo y estar y orientado al crecimiento organizacional y en la misma línea de las metas propuestas y con un análisis situacional; en estos casos, la metodología Coso resulta ser funcional para brindar mayores probabilidades de éxito en este proceso de gestión y con miras a la mejora continua como organización, basada en un control interno (Quinaluisa, Ponce, Muñoz, Ortega, & Pérez, 2018).

La cuarta línea teórica corresponde al fundamento del control administrativo, entendiéndose que “El control de una organización se determina gracias la capacidad que tienen sus dirigentes para hacer cumplir las pautas establecidas, sin que estas generen un resultado alterado o con presencia de anomalías” (Euroinnova, 2023, párr. 1).

Ahora bien, hay diversos autores, como, por ejemplo, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, James A. F. Stoner y Henry Fayol:

[Este último] Fue un ingeniero francés que desarrolló la teoría clásica de la administración, a veces titulada fayolismo, en la que se definió el control como el proceso utilizado para “verificar que todo se realiza conforme al programa elegido, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos”. Por otro lado, indica que el control administrativo tiene como objetivo detectar las fallas y errores con el objetivo de poder repararlos antes que se repitan. (Euroinnova, 2023, párr. 6)

Sin embargo, para soportar esta investigación, se tomó como referente a Idalberto Chiavenato, un escritor brasileiro, considerado uno de los autores más conocidos en el área de Administración y de Recursos Humanos, dado que este denominó al control administrativo como una “fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita [...] el control es un proceso esencialmente regulador” (como se citó en Euroinnova, 2023, párr. 7).

En este orden de ideas, para complementar a Chiavenato, es importante mencionar que, teniendo en cuenta estas descripciones, es posible deducir que, para todos los autores, el concepto

de control en la administración está relacionado con la visión del proceso de supervisión y, por tanto, asegura que las actividades programadas y asignadas se realicen por parte de los empleados de forma correcta, al comparar los resultados obtenidos con los que se esperaban o se programaron y así, poder aplicar medidas correctivas si es necesario. Se dice que no solo basta el control, sino que este se hace efectivo en tanto que el líder del proceso ejerza un seguimiento a las actividades y lleve a cabo una retroalimentación para establecer las mejoras esperadas (Euroinnova, 2023). Para cerrar esta línea, se tomaron en cuenta las características del control administrativo planteadas por Chiavenato y estas son las siguientes:

- a. Evaluación continua de procesos: en esta se mide el funcionamiento de las actividades para asegurar su calidad y el cumplimiento de lo proyectado.
- b. Elaboración de métricas: la evaluación debe cumplir con los *ratios* y niveles óptimos de funcionamiento y producción.
- c. Comparación de resultados: a través del control administrativo, se busca la eficiencia entre el resultado obtenido y lo que estaba establecido por la prueba.
- d. Identificación de errores: la observación y el análisis también van acompañados de la detección de fallos que afecten el proceso, con el fin de corregirlos a la brevedad. (Euroinnova, 2023, párr. 9)

Una vez delineado el marco teórico de la investigación, se precisa un complemento al mismo y para esto, el investigador trae como apoyo el paradigma asociado al control interno. El término paradigma significa ejemplo o modelo. En todo el ámbito científico, religioso u otro contexto etimológico, este término puede indicar el concepto de esquema formal de organización y utilizarse como sinónimo de marco teórico o conjunto de teorías. Los paradigmas propios de auditoría en cada organización son un postulado en los que, cada empresa, cuenta con su propia cultura y su manera singular de orientarse a sus actividades, segregadas en permanentes o eventuales y, por tanto, sus labores de supervisión también tienen estas características. En la actualidad, tales funciones están separadas para los órganos directivos (monitoreo permanente) y para la auditoría (exámenes periódicos). El licenciado Andrés Ramos (2009), construyó estas actividades individualizadas y consideró a la auditoría bajo el enfoque evaluatorio no rutinario:

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos. (p. 1)

Asimismo, los paradigmas desempeñan un rol relevante en la contemporánea filosofía de la ciencia, teniendo en cuenta la obra de Thomas S. Kuhn (1962) *La estructura de las revoluciones científicas*. En esta, se plantearon parámetros o normas para las investigaciones con base en los paradigmas; si en uno de estos brotan anomalías excesivas, se genera una revolución científica, la cual implica, precisamente, un cambio de este. Además, es relevante que el auditor identifique los paradigmas existentes en las empresas y que tenga en cuenta sus riesgos para evitar un contrincante desconocido. Para ello, Jiménez (1999) corroboró como paradigmas en la auditoría de un sistema organizativo, los siguientes:

- a. Se tiene la idea que los procedimientos de auditoría son responsabilidad del personal administrativo u operativo, pero se debe cambiar este paradigma y conocer que el control es responsabilidad del usuario y su evaluación corresponde al departamento de auditoría interna.
- b. También muchas compañías cuentan con dispositivos de seguridad física para los computadores y se tiene un concepto de que los sistemas no pueden violarse si no se ingresa al centro de cómputo, dado que no se considera el uso de terminales y de sistemas remotos.
- c. Se piensa también para los casos de riesgos de seguridad por incendio o robo que hay ciertas cosas que no pueden suceder o que son poco probables de que sucedan.
- d. También se cree que los computadores y los programas son tan complejos que nadie, fuera de su organización, los va a entender y no van a servir, ignorando a las personas que puedan captar la información de estos y usarla para otros fines.
- e. Los sistemas de control no consideran la posibilidad de fraude interno, que es cometido por el mismo personal en el desarrollo de sus funciones.

- f. Se piensa que la seguridad por clave de acceso es inviolable, pero no se considera a los delincuentes sofisticados.
- g. Se suele suponer que los defectos y errores son inevitables.
- h. También se cree que hay fallas porque nada es perfecto.
- i. Hay una creencia de que el control se aumenta solo con la inspección. (pp. 5-9)

Por tanto, es importante conocer otros enfoques de paradigmas aplicados, para la auditoría o el control internos y, en este sentido, diversos autores a juicio de sus experiencias han desarrollado paradigmas propios; sin embargo, en esta ocasión, para el documento se tuvo en cuenta los que planteó (Jiménez, 1999) y que son deducibles del mismo ejercicio o que corresponden a la cultura propia de cada organización empresarial. En la mayoría de los paradigmas, se toman referentes de aquellos aplicables a la investigación o a las ciencias sociales y, aunque tienen validez, también era importante plantear algunos más propios del ejercicio del auditor, como los que se mencionaron aquí y que se quieren aplicar.

Marco Conceptual

El tema central de la investigación se centró, específicamente, sobre el control interno; en relación con el marco teórico, se presentaron algunas líneas al respecto, al iniciar con la escuela o la vertiente anglosajona, la cual, a juicio del investigador, se ajusta más al desarrollo de este trabajo. La vertiente anglosajona mencionada por Montaña (2011), se fundamenta en la teoría de la división entre la administración y la propiedad, puesto que los administradores tienen total autonomía de desarrollar las actividades que les competen, además de estar en la obligación de rendir informes y cuentas a los inversionistas de las organizaciones, que han depositado su confianza en esta figura; sin embargo, para ganar confianza, los órganos directivos de la empresa recurren a una tercera persona, alejada de la organización, que actúa posteriormente en los actos administrativos y que brinda informes (Montaña, 2011).

De esta vertiente se debe resaltar la división entre la gestión gerencial o administrativa propiamente dicha y lo que tiene que ver con los aspectos asociados al manejo de la propiedad o la inversión de los accionistas, puesto que, para obtener resultados, el administrador debe tener

autonomía en su ejercicio, pero sin descuidar el control sobre todas las operaciones y las actividades que se lleven a cabo.

Un segundo fundamento de la investigación tiene que ver con el desempeño organizacional, como factor clave en la supervivencia de una organización; este concepto fue definido por Barradas et al. (2021) e indicaron que hace referencia al resultado de la empresa en términos de indicadores, es decir, qué tan bien opera y qué tanto se alcanzan los objetivos propuestos al inicio de cada periodo. En este caso, todo se reduce a los resultados y el desempeño organizacional está limitado por factores internos y externos, como el desempeño individual de los trabajadores, el clima laboral, el cumplimiento de metas en periodos de tiempo, entre otros factores.

En relación con esto, los autores fueron mucho más allá del simple control administrativo y hablaron de un control de gestión, puesto que hicieron referencia a la necesidad de establecer indicadores, medir resultados, evaluar el desempeño organizacional y lograr el alcance de objetivos (Barradas et al., 2021). De todas maneras, si se trazan metas, planes, estrategias y objetivos fuera del componente de medición de los resultados, cada aspecto debe tener, de igual manera, un componente de control interno para ver si las actividades planeadas se ejecutan de acuerdo con los fijados y saber así qué desviaciones se puedan estar presentando.

El tercer hilo conductor del campo teórico de la investigación corresponde al control administrativo, dado que si bien se mencionaron algunos autores que han hablado sobre el tema y que tienen diversos puntos de vista, para esta práctica empresario se eligió el planteamiento que realizó Chiavenato, quien, en su aporte para el concepto de qué es el control administrativo, lo denominó como la “fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita [...] el control es un proceso esencialmente regulador” (como se citó en Euroinnova, 2023, párr. 7). Además, mencionó que, en cada una de estas descripciones, el concepto de control en la administración cae en el campo de la visión del proceso de supervisión y, por tanto, asegura que las actividades programadas y asignadas se realicen por parte de los empleados de forma correcta, al comparar los resultados obtenidos con los que se esperaban o se programaron y así, aplicar medidas correctivas si es necesario (Euroinnova, 2023).

Por otro lado, dentro del fundamento teórico de la práctica empresarial como caso de estudio, se realizó un acercamiento relacionado con los manuales de control interno. Los manuales o guías hacen referencia a un documento en el que se acopia, de forma detallada, organizada y

secuencial, todas aquellas instrucciones que involucran un proceso específico; en esta se detallan los responsables (por cargo) de cada actividad, así como toda la información relevante sobre dichas políticas y se precisan los procedimientos de las distintas operaciones que involucran a la organización y que son aplicables en todos los ámbitos de la compañía, es decir, en la gestión global, en las dependencias específicas o, de forma especializada, según los objetivos o requerimientos (Solano et al., 2020) que se aplican en las áreas contables para lograr una mejora del rendimiento empresarial.

Otro complemento en el marco teórico que no puede faltar tiene que ver con el modelo Coso, el cual hace referencia a una guía de desarrollo para el control interno en las empresas, así como para gestionar los riesgos operativos y mejorar la productividad y el desempeño organizacional. Con la implementación de las metodologías Coso es posible hacer un diagnóstico de la situación organizacional para identificar problemas internos, falencias en procesos y demás gestiones, todo esto orientado hacia la generación de cambios objetivos para mejorar la efectividad de los procesos empresariales (ESAN Business, 2021); estas son metodologías que, según su versión (Coso I, Coso II, Coso III, etc.), permiten dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de una organización.

En una organización existe un ambiente interno que involucra a todo el personal de la empresa, así como el entorno en el que interactúa (Calderón, 2022); asimismo, este está relacionado con el desempeño laboral y con el cumplimiento o no de los objetivos estratégicos de la organización, los cuales se crean en línea con la misión empresarial, con lo que se busca dar cumplimiento a la visión; esto es posible gracias a la mitigación de los riesgos operativos, en su mayoría, y se realiza con un manual de control interno organizativo.

La identificación de los acontecimientos es fundamental para comprender los eventos que afectan los objetivos de la compañía y para que así, la empresa los pueda enfrentar y prevenir de la mejor forma posible; por su parte, la evaluación de riesgos indica que estos se analizan al considerar su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados y todo esto se consigue nuevamente, al resaltar el uso de un manual de control interno. El manual Coso es el que permite, de forma objetiva y muy acertada, cumplir esos requerimientos de forma eficiente.

Marco Contextual

En primera medida, se pretende realizar una descripción del contexto físico e histórico de la empresa Arbofarma S.A.S, dado que esto es necesario para la formulación del objetivo de la práctica empresarial, puesto que es importante conocer sobre la organización sobre la cual se busca hacer la propuesta y, también, se debe considerar el contexto geográfico.

Contexto Geográfico

La empresa Arbofarma S.A.S. fue constituida bajo la atribución que le confirió el artículo 3 de la Ley 1258 de 2008, en la que se constituyó como sociedad por acciones simplificadas con el Registro Único Tributario (RUT) 8300723233, domiciliada en la calle 20ª Nro. 43ª-50 interior 6, Bogotá en junio de 2000. La organización, en el 2022, contaba con, aproximadamente, 150 personas. Por otro lado, en lo que respecta a sus aspectos financieros, Arbofarma S.A.S. reportó unos ingresos netos de 1.6 % en 2021 y su activo total registró un crecimiento de 12.07 %. El margen neto de crecimiento cayó en 2.89 % en este mismo año. Por otra parte, la organización cuenta con una única sede que tiene tres plantas de producción: farmacéuticas, bioquímicas y cosmetológicas (Suárez, 2022).

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que se pretende evaluar en la empresa Arbofarma S.A.S., de qué manera están organizados los procesos y controles internos con el fin de mejorar las operaciones y prácticas, lo que, además, permitiría estudiar el cumplimiento de las normativas legales de aquella entidad objeto de estudio, al considerar que el control interno es una herramienta muy importante para alcanzar los resultados trazados por la compañía. Para conocer las indicaciones geográficas se presentó la Figura 5.

Figura 5

Indicaciones geográficas



Nota. Aplicación nexdo.com. Bogotá, fotografía de la fábrica del objeto de estudio, panorámica de la ciudad y ubicación geográfica. Aportación propia (2022).

Marco Legal

El sustento normativo relacionado con el control interno comprende dos líneas; la primera corresponde a lo establecido bajo modelos y teorías que el sector privado aplica y la segunda corresponde a toda la normativa expedida por el gobierno para que en las entidades públicas centrales y descentralizadas apliquen en su contexto el control interno. Para este estudio de caso, no se tomará ninguna referencia normativa referida al sector público, debido a que su alcance y campo de acción no es aplicable a una unidad de negocio.

En el siguiente apartado se mencionan algunos aspectos muy generales que regulan la formalización de las empresas, algunos referentes reguladores de la actividad farmacéutica y el soporte aplicable, como es el Coso I y la Normas Internacionales de Auditoria (NIA) correspondientes al control interno. El marco legal no es muy extenso en este ámbito, dado que los manuales de control interno se relacionan, principalmente, con aspectos empresariales, en los que el Estado no interviene, puesto que son políticas internas de la propia organización; sin embargo, en la Tabla 2, se realizó una síntesis del marco legal colombiano, para soportar la existencia de manuales de control interno organizacional y su uso en las empresas.

Cuadro 2*Marco legal del proyecto*

Tipo de norma	Expedido por:	Fecha de expedición	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
Ley 87	El congreso de la república de Colombia	Noviembre 29 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.	La normatividad solo es aplicable al sector público, aunque tome los componentes del Coso I, para su aplicabilidad en las entidades públicas.
Constitución política de Colombia	El congreso de la república de Colombia 1991	La Constitución Política en su artículo 209 dispone “La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones”.	El artículo 269 Constitucional reitera la obligación de contar con este sistema así: “En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de Control Interno de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas y colombianas”. DIRECTIVA PRESIDENCIAL NO. 02 1994: Desarrollo de la función de control interno en las entidades y organismos de la rama ejecutiva del orden nacional.	Se reglamenta desde la constitución las bases del control interno para las entidades del sector central y descentralizado público, no es obligatorio para las entidades privadas.

Tipo de norma	Expedido por:	Fecha de expedición	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
			DIRECTIVA PRESIDENCIAL N° 04 del 2000: Fortalecimiento del control interno en el marco de la política de la lucha contra la corrupción y el nombramiento de los jefes de Control Interno a nivel nacional	

Cuadro 2

Marco legal del proyecto

Tipo de norma	Expedido por:	Fecha de expedición	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
Ley 1314	El Congreso de la República de Colombia	13 de julio del 2009	Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.	Esta ley regula en Colombia todos los aspectos de la norma y principios generales de la contabilidad, los cuales deben tenerse en cuenta y, en especial, con el manejo de la cartera y el concepto de deterioro; dado que, además, son elementos a tener en consideración en el diseño del manual de control interno.
Ley 222	El Congreso de la República de Colombia	20 de diciembre de 1995	Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se	Regula la actividad comercial en Colombia y debe tenerse en consideración para establecer la formalidad

			dictan otras disposiciones.	de la empresa en su entorno.
--	--	--	-----------------------------	------------------------------

Cuadro 2

Marco legal del proyecto

Tipo de norma	Expedido por:	Fecha de expedición	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
Decreto 410	El presidente de la República de Colombia	27 de marzo de 1971	Por el cual se expide el Código de Comercio	En el desarrollo del estudio de caso y en el marco contextual se tiene en cuenta la conformación y el objeto social de la empresa.
Decreto Ley 624	El presidente de la República de Colombia	30 de marzo de 1989	Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuesto Nacionales.	Es importante considerar que, de alguna manera, la empresa debe cumplir con sus obligaciones tributarias, aunque no tiene injerencia directa en el diseño del manual.
Decreto 302 y reglamentarios con sus anexos	El presidente de la República de Colombia	20 febrero de 2015	Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información.	En Colombia se adoptan las NIA y normas de aseguramiento de la información y, por tanto, para el manual se considerarán algunos literales de normas que tengan que ver con la cartera y su correspondiente manejo.
NIC 39. Instrumentos financieros	Consejo Técnico de la Contaduría Pública (CTCP)	Diciembre de 2003	Deterioro del valor de la cartera	La aplicación de los procedimientos relativos para establecer el deterioro de la cartera, algo que queda implícito en el respectivo manual de control interno de cartera.

Cuadro 2*Marco legal del proyecto*

Tipo de norma	Expedido por:	Fecha de expedición	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
Norma Internacional de Auditoría 265	CTCP (Norma Internacional de Auditoría 265, p. 2).	Diciembre del 2013	Comunicación de las deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y la dirección de la entidad.	Esta NIA trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar, de forma adecuada, a los responsables del gobierno de la entidad y a la dirección, las deficiencias del control interno que haya identificado durante la realización de la auditoría de los estados financieros.
Anexo 4 del DUR 2420 de 2015	Normas de Aseguramiento de la Información (NAI)	2015	Lineamientos de la NIA 265 que debe tener en cuenta un contador encargado de una auditoría de control interno y, a su vez, qué indicadores y argumentos sobre la significancia de la deficiencia encontrada debe revisar para saber si reportarla o no.	Decreto referente para todo trabajo relacionado con la auditoría, en el cual se expide el Decreto Único Reglamentario de las Normas de Contabilidad, de Información Financiera y de Aseguramiento de la Información del grupo 1, 2 y 3, además del marco técnico normativo de las NAI que contiene las NIA.
Decisión 516 de la Comisión de la Comunidad Andina (CAN)	Marco general por excelencia, en cuanto a comercio de cosméticos en Colombia	2002	En efecto, el artículo 1 de la Decisión 516, establece que los productos cosméticos son toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano: epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos	Aspecto que debe tenerse en cuenta, pero no es de aplicabilidad en el manual de control interno.

			genitales externos o en los dientes y las mucosas bucales, con el fin de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto y protegerlos o mantenerlos en buen estado.	
--	--	--	--	--

Cuadro 2

Marco legal del proyecto

Tipo de norma	Expedido por:	Fecha de expedición	Descripción de la norma	Aporte a la investigación
Decreto 219 de 1998, Decreto 612 de 2000 y Decreto 2078 de 2012 (artículo 22) del Ministerio de Salud y Protección Social.	Certificados INVIMA, que son requisitos para comercializar los productos cosméticos. Régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y dirección de cosméticos, aseo, plaguicidas y productos de higiene doméstica.	1998, 2000 y 2012	Reglamentaciones de diverso orden que dan legalidad a las empresas para la producción, comercialización y venta de productos de uso externo para la piel con todas las garantías para el tratamiento de problemas en esta.	No son de aplicabilidad como tal, dentro de la elaboración del manual de control interno para el Área de Cartera en Arbofarma S.A.S.

Nota. Aportación propia según el decreto y la normatividad vigente ya relacionada.

Marco Metodológico

El estudio de caso para la presente investigación se ejecutó bajo la modalidad de práctica empresarial, sustentada en la formulación de una pregunta central, que combinó variables cualitativas; bajo este precepto, a continuación, se hace referencia al tipo, el diseño, el enfoque, el método y el alcance metodológico del presente proyecto.

Tipo de Investigación

Según la naturaleza de los objetivos propuestos y a partir de Hernández et al. (2006), el tipo o alcance de la investigación corresponde a una investigación descriptiva, puesto que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 102); en este sentido, en esta práctica si identificaron y definieron los factores, componentes, procesos, procedimientos, políticas y puntos que permitieron el diseño de un sistema de control interno para el proceso de cartera en Arbofarma S.A.S. (Hernández y Mendoza, 2018).

Diseño de la Investigación

El proyecto se llevó a cabo bajo una metodología de investigación cualitativa, la cual, según Vasilachis (2020) es “aquella investigación que permite evidenciar y comprender el trasfondo de una situación específica, ya sea de carácter político, económico, producto, ambiental o social” (p. 83), esto, gracias a la determinación de sus causas o atributos no cuantificables y, en este caso, orientada hacia el fenómeno productivo y económico de las organizaciones y a la incidencia y participación de los manuales de control interno. La investigación cualitativa funciona gracias a varios enfoques; sin embargo, los que se emplea para la construcción del presente documento fueron:

Enfoque Descriptivo. En cuanto al enfoque descriptivo, de acuerdo con Guevara et al. (2020), este es un enfoque que se orienta a estudiar los aspectos que caracterizan una situación, problema o fenómeno de diferentes índoles, como, por ejemplo, social, económico, o administrativo, como en este caso y ayuda a determinar por qué ocurre, qué lo motiva y qué impactos genera; en esta ocasión, se quieren determinar las razones que motivan a la innovación empresarial y entender por qué es importante tener un manual o un sistema documentado de control interno y los atributos que ocasiona para las empresas.

Enfoque de Revisión Documental. De acuerdo con Casasempere (2020), el enfoque investigativo de revisión documental está basado en una revisión documental del paso a paso, que permite conocer diferentes posturas sobre una problemática específica, como lo es la ausencia del control interno en el proceso de cartera; esto es posible gracias a la recopilación de artículos académicos o científicos sobre el mismo tema. En este sentido, para este escenario, se identificaron

estudios previos sobre implementación, diseño o propuestas de manuales de control interno, bajo la metodología Coso I y, además, se identificaron los impactos que esto han generado en las empresas a nivel internacional, nacional y regional.

Enfoque Práctico. Puesta en Marcha del diseño de un manual de control interno en las organizaciones.

Método de Investigación

El método de investigación empleado para este trabajo corresponde al método inductivo que, de acuerdo con Bernal (2006):

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (p. 59)

De acuerdo con lo anterior y como se ha mencionado a lo largo del documento, se resaltó la importancia de la observación de situaciones como un punto de inicio, dado que, una vez analizadas y contrastadas, fue posible establecer generalizaciones, las cuales, desde una explicación sustentada a nivel teórico, permitieron mejorar la administración de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.

Alcance de la Investigación

Esta investigación estuvo dividida en dos escenarios; en primer lugar, se presentó el anteproyecto, con el que se buscó exponer la problemática de forma objetiva y determinar los posibles resultados de la solución, todo desde la gestión investigativa. Este tiene un alcance netamente teórico y no se implementó nada, de manera formal, ni se asignaron recursos, solo se hicieron todos los estudios previos correspondientes para determinar qué costo tendría el proyecto, de qué forma se podría ejecutar (cronograma y responsables) y las razones teóricas que motivan al estudio.

Una vez aceptada la investigación, se procedió a validar un segundo documento que correspondió a la implementación formal del proyecto, en el que se pudo resumir el alcance de la propuesta del diseño del manual de control interno; sin embargo, éste será puesto en funcionamiento en la empresa Arbofarma S.A.S., a partir de las revisiones y discusiones internas y aplicación del criterio de la organización; por lo que se dejan planteadas todas las herramientas necesarias para que, de ser aprobado por la gerencia en su debido momento, su implementación sea sencilla y esté basada en el diseño previamente definido en el proyecto formal.

Objeto de Estudio

De acuerdo con lo indicado por Barriga y Henríquez (2003), “el objeto de estudio es lo que quiere indagar; la forma de construir su representación es el proceso investigativo referente al control interno de la cartera, con toda su complejidad empírica, metodológica, teórica y epistemológica” (p. 79). De igual forma, los autores hicieron énfasis en lo siguiente:

El objeto de estudio, entonces, es lo que quiero saber; es el recorte de la “realidad” que se quiere aprehender de una forma científica. Como tal, vale rescatar que el objeto de estudio es el resultado final del proceso investigativo, pero para lograr esa construcción, el objeto debe elaborarse; debe, en primera instancia, delimitarse; en segunda instancia debe elaborarse de forma conceptual; en tercera instancia debe elaborarse de forma empírica y, en última instancia, debe construirse la interpretación de ese objeto que vamos a plasmar sobre el papel. (Barriga y Henríquez, 2003, p. 79)

En ese orden de ideas, el objeto de estudio de esta investigación fue la empresa Arbofarma S.A.S., que constituye un tipo de población real debido a que está conformada por integrantes tangibles y por toda la información contable y administrativa asociada a la cartera de la empresa.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Según los autores Toro y Parra (2006), en la mayoría de los casos ninguna de las técnicas, usadas de forma independiente, es suficiente y, por tanto, para abordar un problema de investigación, en ocasiones, se requiere de la utilización de más de una técnica, pues los resultados obtenidos en una deben ser validados por otra nueva. De acuerdo con lo anterior, esta investigación utilizará la técnica de análisis de documentos a través del instrumento bitácora bibliográfica, que

permite realizar un proceso de interpretación y comprensión de la información de los documentos asociados con la cartera. En este sentido, Vásquez et al. (2011) indicaron que “el análisis de documentos o análisis documental consiste en analizar la información registrada en materiales duraderos que se denominan documentos” (p. 74).

Además, se realizaron entrevistas semiestructuradas, debido a que esta es una técnica de recolección de información que implica un contacto directo con las personas; estas se hicieron en forma de un cuestionario con un guion de preguntas abiertas, lo que permitió que el entrevistado pueda expresarse. Asimismo, Yuni y Urbano (2006) resaltaron la importancia de las investigaciones fundamentadas en entrevistas para este proyecto, debido a que estas permiten obtener información suministrada por los responsables del registro y manejo y así se podría obtener descripciones, ideas y concepciones de la realidad de las personas entrevistadas.

Otra de las técnicas que se implementaron fue la de observación, la cual se realizó por medio de una guía, dado que fue necesario obtener información del comportamiento tal como ocurre, dado que esto permitió registrar el hecho cuando está ocurriendo. De esta manera lo mencionaron Yuni y Urbano (2006), quienes hicieron referencia a este tipo de técnica e indicaron que esta presenta un análisis de los fenómenos o los acontecimientos que se encuentran presentes en el campo actual; por tanto, así se realizará la recolección de datos e información necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

De igual manera, para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron herramientas como Word, Excel, Lucid Chart, Power Point y motores de búsqueda electrónica para el procesamiento y el análisis de datos.

Fuentes de la Investigación

Las fuentes de la investigación fueron múltiples documentos que brindaron la información y el conocimiento requerido por parte del investigador para el desarrollo del proyecto; por su parte, según Lafuente y Marín (2008) son “fuentes secundarias, cuando los datos proceden de instituciones gubernamentales, industriales o individuales y fuentes primarias, cuando se recoge directamente los datos para el desarrollo de la investigación” (p. 8).

Fuentes Primarias

Como fuentes primarias para la recolección de datos e información, se contempló en su momento al delegado del gerente y a los empleados designados de la empresa Arbofarma S.A.S.; la recolección se hizo a través de las técnicas mencionadas con anterioridad.

Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias de información que fueron tenidas en cuenta fueron investigaciones, internet, libros, monografías, textos y otras fuentes que contribuyeron al óptimo desarrollo de la investigación.

Cuadro 3

Matriz de la fase de objetivos específicos

Objetivos específicos	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Instrumentos de recolección de información	Aportes que brinda a la investigación
A. Identificar mediante un diagnóstico, el estado actual del control interno en el Área de Cartera de la organización Arbofarma S.A.S.	Cualitativo	Mixto: revisión documental y descriptivo	Síntesis, deductivo	El enfoque descriptivo será llevado a cabo con sitios de guía empresarial, la página oficial de Arbofarma S.A.S. y de Coso. El enfoque de revisión documental se llevará a cabo con artículos académicos y científicos de diversas bases de datos.	Conocer la necesidad de innovar y mejorar como empresa, al resaltar el control interno como un determinante en ese proceso. Caracterizar la situación actual de Arbofarma S.A.S.
B. Establecer los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la	Cualitativo	Exploratorio	Deductivo	Se realiza una exploración directa en la empresa Arbofarma S.A.S. con un	Permitir identificar los puntos frágiles y las situaciones que dan paso a una necesidad de

Objetivos específicos	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Instrumentos de recolección de información	Aportes que brinda a la investigación
empresa Arbofarma S.A.S., relacionados con la gestión de la cartera				análisis de su gestión de cartera, su estado actual y los procedimientos requeridos.	mejora continua en la empresa.

Cuadro 3

Matriz de la fase de objetivos específicos

Objetivos específicos	Tipo de Investigación	Enfoque de investigación	Método de investigación	Instrumentos de recolección de información	Aportes que brinda a la investigación
C. Definir los componentes, elementos y políticas que deben incluirse en el diseño de un manual de control interno según Coso I para mejorar la gestión de la cartera en la empresa Arbofarma S.A.S.	Cualitativo	Descriptivo	Deductivo	Revisar a través de sitios oficiales como el de Coso y el de la ley vigente en Colombia, para determinar los requerimientos técnicos de implementación de un manual de control interno.	Comprender la forma más acertada para dar paso al diseño e implementación del programa de control interno en Arbofarma S.A.S.

Nota. Aportación propia (2022).

Síntesis del Marco Metodológico

Para poder hacer un resumen de la metodología investigativa que se empleó, en la tabla 4 se expone la síntesis de todo lo mencionado con anterioridad.

Cuadro 4*Síntesis del marco metodológico*

Componente	Descripción	Autor(es)
Modalidad del proyecto	Propuesta teórica de un manual de control interno para Arbofarma S.A.S. con base a los resultados de la investigación.	Autoría propia
Tipo de investigación	Cualitativa	Vasilachis (2020)
Enfoques de investigación	Descriptiva y de revisión documental	Guevara et al. (2020) y Casasempere (2020)
Métodos de investigación	Estudio de caso (inductiva)	Vasilachis (2020)
Unidad de análisis	Control interno	Cortés (2019)
Fuentes de información	Organismos oficiales	Sitio Oficial Cp.
Tipo de análisis	No probabilístico	Vasilachis (2020)

Nota. Elaboración propia a partir de los autores referenciados.

Cuadro 5*Resultados del proyecto*

Tipo de resultados	Descripción de los resultados
Académico	El producto elaborado permitió realizar una síntesis de la importancia de los manuales de control interno en el Área de Cartera y su aportación a los futuros profesionales en Contaduría Pública para saber cómo actuar ante situaciones de incertidumbre y así, proponer un manual de control interno como herramienta para un mejor desempeño organizacional.
Empresarial	Con la propuesta realizada en la empresa Arbofarma S.A.S., fue posible el diseño de un documento enfocado a la mejor gestión en lo concerniente al Área de Cartera, ligado a ello, la gestión contable se verá muy beneficiada.
Conocimiento	Fue posible aplicar los conceptos y componentes referidos al modelo Coso, al componente de auditoría interna, desarrollar todo lo relacionado con los manuales de control interno, y comprender la forma adecuada de realizarlos.

Nota. Aportación propia (2022).

Hallazgos y resultados

a. Diagnóstico sobre el estado actual del control interno en el Área de Cartera de la organización Arbofarma S.A.S.

Para identificar los diversos aspectos relacionados con el control interno en la empresa Arbofarma S.A.S., específicamente para el área de la cartera, se procedió con la evaluación con el fin de establecer el diagnóstico de esta. El procedimiento seguido radicó en plantear una serie de factores en cada uno de los cinco componentes del control interno; asimismo, interpretar qué se ocurría en la empresa y qué no se daba. Igualmente, cuantificar el nivel de confianza y el riesgo del control interno.

En consecuencia, el diagnóstico sirvió de soporte para que la empresa Arbofarma S.A.S. conociera cómo se encontraba el control interno y la efectividad de esta. Igualmente, identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta; de no hacerlo, no tendría oportunidades de mejorar y, por consiguiente, no alcanzarían sus objetivos en la efectividad de sus operaciones en el área de la cartera. En suma, esta es la de mayor atención y preocupación para la gerencia. El diagnóstico como tal, precisó cómo estaba el control interno en un momento determinado en dicha área. Además, le permitió al investigador en el desarrollo de la práctica definir las fortalezas y debilidades de la organización mediante una cuantificación de todos sus recursos.

Para efecto de este trabajo, se ha de entender el diagnóstico como el proceso de valoración de la organización desde la funcionalidad del control interno, de tal manera que refleje el entendimiento sistemático de las necesidades actuales de Arbofarma S.A.S., para diseñar y establecer a través de un manual de control interno al área de cartera una intervención que demanda la identificación de los procesos, los procedimientos, las políticas y los criterios a ser aplicados para un adecuado manejo y gestión de la cartera en la empresa (Portugal, 2017).

Por otro lado, se asumió como soporte el diagnóstico específico, el cual permite la supervisión de procesos específicos en concreto al estudiar diferentes aspectos de estados financieros, procesos de mercadeo, gestión producción de la empresa, procesos de cartera, el control interno, entre otros. Es decir, lo aplicado en la práctica empresarial se enmarca dentro del diagnóstico específico, cuyo enfoque está orientado al proceso interno del control de la cartera, donde se estudia principalmente el proceso de la Cartera y la gestión de esta, por lo que se establece la calidad y eficiencia del manejo (Portugal, 2017).

A continuación, se presentan los resultados que arrojó la evaluación de los cinco componentes del control interno en la empresa Arbofarma S.A.S.:

Cuadro 6

Evaluación del Ambiente de control

Universidad del valle, sede Cartago. Programa de Contaduría Pública

Cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno:

Componente	Ambiente de control	NO	SÍ	
No. 1	Preguntas	0	1	Observaciones
1.1	¿Cuenta la empresa con un Código de Ética aprobado por la máxima autoridad?	0		
1.2	¿Se dan incentivos al personal por su buen desempeño y cumplimiento de objetivos?		1	
1.3	¿Existen controles adecuados para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos?		0.5	
1.4	¿El personal que labora en la empresa Arbofarma tiene las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades?		1	
1.5	¿Existe en la empresa una estructura orgánica?		0.75	
1.6	¿En la empresa existe asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para cumplir con los objetivos?		1	
1.7	¿Arbofarma S.A.S. tiene el número de personal adecuado y con experiencia para llevar a cabo su función?		1	
1.8	¿La empresa Arbofarma S.A.S. tiene a su haber manuales de procedimientos?		0.5	Se está en proceso de actualización y complementación
1.9	¿El chequeo de los candidatos a empleados es suficiente para la contratación?		0.75	
1.1	¿Existe un programa de capacitación que favorezca la competencia laboral?		0.5	
1.11	¿Se evalúa el desempeño del personal por el cumplimiento de objetivos?		1	
	Resultado final	0	8	

Nota. Aportación propia (2023).

Comentarios

según la IFAC (2010), el ambiente de control en una organización es fundamental debido a la participación que tiene la gerencia junto con sus colaboradores, al trabajar mancomunadamente para hacer posible la aplicación de códigos éticos y profesionales en busca de alcanzar el objetivo de la empresa Arbofarma. A través de estos se plantea establecer los niveles de autoridad y de responsabilidad. Esto se evidenció en la organización. Algunos de los aspectos

hallados dan cuenta que en Arbofarma no se tiene un Código de Ética aprobado por la máxima autoridad (junta directiva).

De acuerdo a que responde el funcionario de la empresa delegado para este proceso de diagnóstico, en Arbofarma se dan incentivos al personal por su buen desempeño y cumplimiento de objetivos. Por otro lado, el personal que labora en la empresa Arbofarma tiene las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño de sus actividades, lo que se refleja en un mayor nivel de eficiencia y respuesta de los resultados en cada una de las áreas en las cuales están asignados. Como complemento a lo anterior, en la empresa existe, a juicio del funcionario, una adecuada asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para cumplir con los objetivos trazados desde la gerencia. Y como aspecto positivo, en Arbofarma S.A.S. se tiene el número de personal adecuado y con experiencia para llevar a cabo su función.

Se evidenciaron debilidades en algunos procesos. Aplicado el instrumento, y tal como lo referencia la Tabla 1, algunos aspectos evaluados presentan deficiencias que se mencionan a continuación:

A un nivel medio, existen controles adecuados para medir el desempeño y cumplimiento de los objetivos fijados por la gerencia, pese a existir en la empresa una estructura orgánica; esto aún no se ha completado y no se ha actualizado. En relación con la existencia de manuales de procedimientos, el funcionario de la empresa Arbofarma S.A.S. responde que estos se encuentran en proceso de actualización y complementación, acorde con la nueva realidad de la empresa.

Otro punto evaluado interroga si en Arbofarma se realiza previamente el chequeo de los candidatos a empleados, y si efectivamente esto es suficiente para la contratación, puesto que el nivel de calificación dado sobre dicho ítem, da a entender que este proceso se encuentra a un tercio de su desarrollo, por lo tanto, se precisan ajustes para tenerlo completo y con ello mejorar el componente de vinculación del personal. Acto seguido, se consulta sobre si se evalúa el desempeño del personal por el cumplimiento de objetivos, dando como respuesta que este proceso se encuentra completo en los actuales momentos de la empresa.

Cuadro 7*Evaluación componente de riesgo*

Componente No. 2	Evaluación del riesgo Preguntas	NO 0	SÍ 1	Observaciones
2.1	¿Cuenta la empresa con un manual de procedimientos para identificar los riesgos asociados con la cartera?	0		
2.2	¿Los socios y propietarios y la gerencia han establecido objetivos globales para la empresa?		1	
2.3	¿Estos objetivos son comunicados a los empleados?		1	
2.4	¿Existen objetivos para el buen funcionamiento de cada área operativa en Arbofarma S.A.S.?	0		Falta complementar áreas para la definición de objetivos y actualizarlos
2.5	¿Los objetivos planteados están vinculados con los objetivos globales del negocio como tal?		0.5	
2.6	¿La empresa está sujeta a cambios tecnológicos?		1	
2.7	¿Se toman las acciones necesarias para evaluar los cambios y las fuerzas externas del negocio?		0.5	
2.8	¿Los inversionistas o propietarios están al tanto de los avances y mejoras tecnológicas aplicadas al negocio para los próximos cinco años?		1	
2.9	¿Considera Ud. que los controles existentes al momento serían de utilidad para una nueva gestión?	0		
3	¿Existen limitaciones para que los empleados accedan a manipular el sistema informático?		1	
	Resultado final	0	6	

Nota. Aportación propia (2023).

Comentarios

La Valoración del Riesgo en la empresa Arbofarma, en relación con el control interno, refleja la situación de vulnerabilidad de riesgo de la empresa en el proceso de cartera, dado que la información a procesar referente a los clientes y los artículos que se facturan es relativamente representativa, lo cual expone a la organización a un cierto nivel de riesgo operativo que, según la

NIA 315, estos riesgos se derivan debido a las fallas en seguridad, en la operación de los sistemas informáticos y posibles problemas en la calidad de la información que se ingresa, procesa y arroja.

Los aspectos negativos que presenta la empresa se resumen del siguiente modo:

1. No se cuenta con un manual de procedimientos para identificar los riesgos asociados a la cartera. Este factor es de relevancia para la empresa, para lo cual precisa su actuación en el corto plazo para subsanar tal debilidad en su proceso interno.
2. No existen objetivos para el buen funcionamiento de cada área operativa en Arbofarma SAS. Al respecto, la persona encargada de apoyar el proceso de evaluación del control interno comenta que aún falta complementar áreas para la definición de objetivos y actualizarlos.
3. Al no tenerse claro los diversos controles existentes al momento, no se observa la utilidad para una mejor gestión en el área de Cartera. Este aspecto requiere al interior de la empresa una potenciación, por cuanto los controles proporcionan tranquilidad en cuanto a que las operaciones se realizan de la mejor manera posible; además permite identificar quién o qué área está fallando para entrar a mejorar.

Qué aspectos se desarrollan en la empresa desde la perspectiva del control interno:

1. Los objetivos planteados están vinculados con los objetivos globales del negocio como tal. Aun se percibe un divorcio entre la organización y los objetivos; aquí la gerencia debe entrar a conciliar con los líderes de las diversas áreas los objetivos globales trazados para el negocio en su conjunto, y que cada área apunte desde su gestión el logro de estos.
2. En cuanto a si se toman las acciones necesarias para evaluar los cambios y las fuerzas externas del negocio, este proceso interno aún está a medias, lo cual se constituye en una meta por cumplir por parte de la gerencia. A corto plazo, procurar que se conozca por todos los líderes esas fuerzas externas que afectan la operación del negocio en el mercado.

Aspectos positivos de la organización:

1. Los socios y propietarios y la gerencia han establecido objetivos globales para la empresa.
2. Estos objetivos han sido comunicados a los empleados.

3. Los inversionistas o propietarios están al tanto de los avances y mejoras tecnológicas aplicadas al negocio para los próximos cinco años.

4. La empresa está sujeta a cambios tecnológicos. la alta gerencia está consciente de esto.

Al menos desde la alta gerencia, la organización tiene una visión clara sobre el riesgo del negocio y en especial sobre el componente mercado que, según la NIA 315, los riesgos de negocio resultan de condiciones, eventos y circunstancias, acciones o inacciones que podrían afectar de manera adversa la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias. En esa medida, lo que falta es el puente entre la línea gerencial y las líneas de gerencia media, que se articulen al conocimiento externo de las fuerzas que afectan el negocio, para que se puedan trabajar bajo una misma causa para el bien de la organización Arbofarma.

Cuadro 8

Evaluación componente actividades de control

Componente	Actividades de control	NO	SÍ	
No. 3	Preguntas	0	1	Observaciones
3.1	¿Se realizan estudios por parte de la gerencia y equipo directivo para evitar los riesgos asociados al negocio?		1	
3.2	¿Existe en la empresa segregación de funciones?		1	
3.3	¿Cuenta la empresa con indicadores de desempeño para todas las áreas o departamentos?	0		
3.4	¿Cuenta la empresa con indicadores de desempeño productivo, operativo y financiero?	0		Parcialmente se tienen, no se han revisado
3.5	¿Existe en Arbofarma S.A.S una persona encargada de realizar evaluaciones a todo el personal?		1	
	Resultado final	0	3	

Nota. Aportación propia (2023).

Comentarios

Se expresó que la organización debe tener en su departamento de cartera las actividades plasmadas bajo políticas y criterios muy claros y descritos de manera detallada, así lo afirma IFAC (2010), para que se permita hacer el debido seguimiento y la evaluación a partir de sistemas de seguridad, de tal manera que se soporte la generación de indicadores y demás instrumentos de

medición de la gestión, y todo lo necesario para ayudar a la gerencia a mitigar el riesgo y medir adecuadamente los resultados de la gestión.

Durante la evaluación de este componente se definieron cinco elementos, los cuales arrojan el siguiente resultado, tanto positivos, como negativos:

Aspectos negativos referidos a las actividades de control:

- a. No se cuenta en la empresa Arbofarma S.A.S con indicadores de desempeño para todas las áreas o departamentos. Esto dificulta la medición de los resultados de los responsables y la evaluación de desempeño del equipo de trabajo.
- b. A modo complementario, no se cuenta en la empresa con indicadores de desempeño productivo, operativo y financiero, aplicados a todas las áreas funcionales. Esto dificulta la medición de los resultados y no es posible apreciar de primera vista qué tan eficiente ha sido la empresa en el logro de sus objetivos y para el alcance de sus metas empresariales. Por lo tanto, es relevante que la gerencia trabaje articuladamente con los líderes de las diversas áreas la construcción de los indicadores, en particular los de cartera, con lo cual podrán tomar las debidas decisiones sobre este ítem financiero.

Qué aspecto se resalta en esta evaluación por parte del funcionario encargado proporcionar las respuestas:

- a. Se realizan estudios por parte de la gerencia y el equipo directivo para evitar los riesgos asociados al negocio.
- b. Existe en la empresa segregación de funciones.
- c. Existe en Arbofarma S.A.S una persona encargada de realizar evaluaciones a todo el personal.

Los factores que se mencionan son claves para la gerencia en un momento determinado y son de apoyo para tomar decisiones desde la visión del negocio en marcha, como para el equipo y el recurso humano seleccionado, dado que este presta su acompañamiento a la empresa para que todo marche adecuadamente.

Cuadro 9*Evaluación componente información y comunicación*

Componente	Información y comunicación	NO	SÍ	
No. 4	Preguntas	0	1	Observaciones
4.1	¿Existe un sistema adecuado que facilite la obtención de información interna y externa para la toma de decisiones?		1	
4.2	¿Se comunica al personal todas las actividades y responsabilidades que se deben realizar?	0		
4.3	¿Existen canales de comunicación adecuados para reportar quejas, sugerencias y demás información dentro del negocio?		1	
	Resultado final	0	2	

Nota. Aportación propia (2023).

Comentarios

La comunicación es el factor determinante para alcanzar los objetivos, como lo expone IFAC (2010), por lo tanto, esta debe ser clara, precisa y actualizada, con el fin de que cada integrante del departamento desarrolle sus actividades de acuerdo con la aplicabilidad de las normas legales y las políticas que se han desarrollado en la organización.

Bajo la anterior premisa, un aspecto que falla en la empresa corresponde a que la empresa no está comunicando al personal todas las actividades y responsabilidades que se deben realizar, lo cual genera vacíos respecto a los objetivos y metas trazados. En efecto, la gerencia debe procurar por una comunicación más asertiva. Asimismo, a pesar de que se expresa un nivel de plena confianza de acuerdo con la información suministrada por la gerencia hacia los colaboradores, se debe tener en cuenta que la confianza no es sinónimo de seguridad en el ambiente y los procesos de trabajo.

Conforme a los puntos evaluados, se tiene que en la empresa Arbofarma existe un sistema adecuado que facilita la obtención de información interna y externa para la toma de decisiones. Por otro lado, se evidencian canales de comunicación adecuados para reportar quejas, sugerencias y demás información dentro del negocio. Desde la gerencia, se expresa que todo debe estar de acuerdo con la normatividad vigente. De igual modo, existe una participación activa de los empleados para la toma de decisiones, al igual que las sugerencias relevantes para la mejora de la

organización, en especial en el área de la cartera. Sin embargo, según el jefe de área y la auxiliar contable, desde la gerencia sienten que no los han involucrado en la toma de decisiones; por el contrario, solo se solicita información dentro de los canales formales de comunicación establecidos al interior de la empresa.

Cuadro 10

Evaluación componente seguimiento y monitoreo

Componente	Monitoreo y supervisión	NO	SÍ	
No. 5	Preguntas	0	1	Observaciones
5.1	¿Se controla y supervisa las actividades asignadas al personal encargado?		1	
5.2	¿Se realiza un monitoreo continuo por el propietario (administrador) de la empresa?		1	
5.3	¿Se investigan, evalúan y corrigen las deficiencias encontradas en la empresa Arbofarma S.A.S?		1	
5.4	¿Se tiene un control formalizado sobre la cartera y sobre el efectivo que se maneja?	0		Parcialmente, se requieren ajustes
5.5	¿Se tiene un conocimiento sobre los pagos que se realizan?		1	
	Resultado final	0	4	

Nota. Aportación propia (2023).

Comentarios

Es importante que la organización, de acuerdo con IFAC (2010), tenga diseñados espacios que le permitan evaluar, corregir y detectar fallas en las actividades con el objeto de implementar correctivos a tiempo. De tal modo que se disminuya el riesgo a un nivel aceptablemente bajo.

Por otro lado, el componente de monitoreo y supervisión presentan cinco factores evaluables, de los cuales cuatro son positivos y uno denota debilidad de este componente al interior de la empresa Arbofarma. El aspecto negativo está asociado con el hecho de que no se tiene un control formalizado sobre la cartera y sobre el efectivo que se maneja. Este aspecto se requiere remediar a través del diseño del manual de control interno para el área de cartera.

En lo concerniente con los cuatro componentes restantes, la gerencia actual está realizando actividades enfocadas al control y la supervisión de las actividades asignadas al personal encargado, así como la realización del respectivo monitoreo continuo por el propietario

(administrador) de la empresa, lo que da cabida al conocimiento de las situaciones en el tiempo respectivo y, asimismo, reducir que las fallas y debilidades que se detecten bajo el monitoreo se agranden en el tiempo.

En respuesta dada por el funcionario encargado de acompañar esta evaluación, se evidencia que en la empresa se llevan a cabo labores de investigación, evaluación y corrección de las deficiencias encontradas en la empresa Arbofarma S.A.S. Finalmente, se tiene un conocimiento sobre los pagos que se realizan, asociados con la gestión de recaudo de la cartera.

Una vez identificado en qué situación está el conjunto del control interno desde los cinco componentes, estos se evalúan. Como resultado, se obtiene una calificación con un nivel de confianza del 67.6 %. Es decir, el riesgo en su control interno es **moderado**. En la siguiente Tabla se consolida la calificación.

Cuadro 11

Nivel de calificación del control interno en Arbofarma S.A.S

Nivel de Confianza	No.	Riesgo	Nivel de Confianza
76 % - 95 %	3	Bajo	
51 % - 75 %	2	Moderado	Nivel de Confianza
15 % - 50 %	1	Alto	Nivel de Riesgo = Alto
Punta referente 34		puntaje obtenido = 23	67.6 %

Nota. Aportación propia (2023).

Establecimiento de los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S, relacionados con la gestión de la cartera

Aspectos previos referentes a la gestión de la cartera

Es importante destacar que la cartera derivada de crédito se determina, contable y financieramente, como un instrumento financiero propio de empresas, compuesto de operaciones de crédito otorgadas a sus clientes, y que es aprobado de acuerdo con los reglamentos de cada

unidad empresarial; tal decisión se encuentra expuesta a un riesgo crediticio que debe ser permanentemente evaluado, con el propósito de registrar dicho deterioro (Cardozo, 2014).

Por otro lado, la recuperación de cartera es la acción que realiza el otorgante para conseguir que los deudores cancelen deudas que han sobrepasado el plazo de cancelación acorde a los términos comerciales de la negociación previa; estos influyen negativamente sobre una organización empresarial, debido a las pérdidas o el retraso en el recobro del efectivo que sufre y que tienen impacto sobre el flujo de caja de la empresa, al tener movilizadо recursos que restan dinámica a su operación.

Resulta pertinente, como se ha mencionado, definir quién es un cliente. En esa medida:

Un cliente moroso se considera el que ha pasado el horizonte de tiempo establecido para el vencimiento de la factura o cuenta a pagar, y que sobre la fecha límite evidencia en la contabilidad de la empresa que éste, no ha satisfecho su deuda debidamente a favor de la empresa. Mientras que un cliente insolvente o fallido, es del que la empresa no va a cobrar definitivamente el saldo reflejado en el monto de la deuda de este. (Gutiérrez y Couso, 2013, p. 120)

Cuando una empresa comercializa sus productos a crédito, corre el riesgo de que dicho adeudo no sea recuperado total o parcialmente, ya sea por irresponsabilidad, fallecimiento del deudor o por desconocimiento de domicilio; no se pueda efectuar el respectivo recaudo; por tal motivo, es importante tomar las precauciones necesarias como analizar el comportamiento crediticio del cliente, acompañado de la solicitud de un garante personal, documental o real, y que además dicha garantía recaiga en la responsabilidad de ser notariada según el caso, con firmas de ambas partes, para adelantar acciones legales futuras en caso de eventualidades, de tal forma que el riesgo disminuya y no se vea la empresa afectada por su falta de liquidez.

Asimismo, cuando un análisis de comportamiento de la cartera se identifica por la persona responsable a la que se le han vencido los términos comerciales para llevar a cabo la recuperación de la cartera y que, en el análisis, y acorde a los criterios, se procede a clasificarla en cuentas incobrables. En caso de que se agoten los medios administrativos, operativos y legales, se precisa entonces en comité de créditos a establecer el mecanismo contable de castigo de dicha cartera contra el deterioro acumulado de cartera, así lo refiere Fierro y Celis (2015).

La empresa Arbofarma S.A.S refleja en sus estados financieros una cartera al día y una cartera vencida con diversos tiempos de morosidad, esta última se explica debido a que no cuenta

con políticas claras y formalmente establecidas al momento de fijar los criterios para otorgar los créditos por ventas de los productos que procesa y por no contar con políticas precisas y actuales para la recuperación de cartera, adicionándole que no cuenta con el personal idóneo para realizar el proceso de recuperación de cartera.

Para apoyar el desarrollo de este objetivo, el cual busca el establecimiento de los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S, relacionados con la gestión de la cartera, se levantó previamente una caracterización del proceso en los actuales momentos. Este resultado se plasma en la siguiente Tabla y se acompaña de su correspondiente análisis e interpretación.

Cuadro 12

Evaluación del Área de Cartera dimensión control interno contable en Arbofarma S.A.S

Nombre de la empresa	Arbofarma S.A.S					
Fecha de aplicación	Abril 08 del 2023					
Aplicado Por	Kevin Santiago Antia Ortiz					
Supervisado Por	Asesor del trabajo					
Variable	Control interno contable					
Dimensión	Control interno contable					
Sub dimensión	Registros contable Cartera					
Pregunta	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca	
Se realiza la clasificación de las cuentas	X					
Se lleva a cabo la relación de los saldos individuales		X				
Se preparan las conciliaciones de saldos de cartera.	X					
Se tienen los asientos debidamente registrados de los movimientos en la cartera	X					
Se considera el IVA en la facturación de las ventas a crédito	X					
Se cuenta con un aplicativo robusto para el registro individualizado de la cartera de los clientes	X					

Nota. Aportación Propia (2023).

Comentarios

El subdimensión del control interno correspondiente a los registros contables da cuenta al interior de la empresa de un cumplimiento en su proceso, lo que da confianza a la gerencia sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos contables. En esa medida, resulta importante este evento, dado que refleja la razonabilidad de la información que se presenta en los distintos informes, incluyendo el que aparece en el estado de situación financiera.

El sistema de control interno contable busca establecer el proceso de recolección, clasificación y registro de las operaciones para el caso de Arbofarma S.A.S en el Área de Cartera de la organización, para emitir información con la cual la gerencia evalúa los resultados de la gestión de la cartera, planea y toma decisiones que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Rodríguez, 2010). De acuerdo con el colegio de contadores públicos de México (2004), en la comisión de auditoría, se menciona que el control interno es un elemento muy importante en el funcionamiento y operación de las empresas, por lo que tiene un gran efecto en la calidad, oportunidad y veracidad de la información que genera la empresa (IMCP, 2004).

Cuadro 13*Evaluación del Área de Cartera subdimensión políticas contables en Arbofarma S.A.S*

Nombre de la empresa	Arbofarma S.A.S		
Fecha de aplicación	Abril 08 del 2023		
Aplicado Por	Kevin Santiago Antia Ortiz		
Supervisado Por	Asesor del trabajo		
Subdimensión		Políticas contables	
	Pregunta	Siempre	Casi siempre
	Registro del deterioro de las cuentas por cobrar	X	
	Se calculan las probabilidades de pérdida en cartera	X	
	Se tiene una base razonable de la provisión	X	
	Se tienen separadas las ventas a crédito a corto plazo	X	
	Se tienen separadas las ventas a crédito a mediano y largo plazo	X	
	Se lleva a cabo un buen control de facturas	X	
	Se lleva a cabo un buen control de los recaudos y se soportan con recibos		X
	Se realizan regularmente las conciliaciones de saldos con los clientes y lo registrado en contabilidad		X

Nota. Aportación Propia (2023).

Comentarios

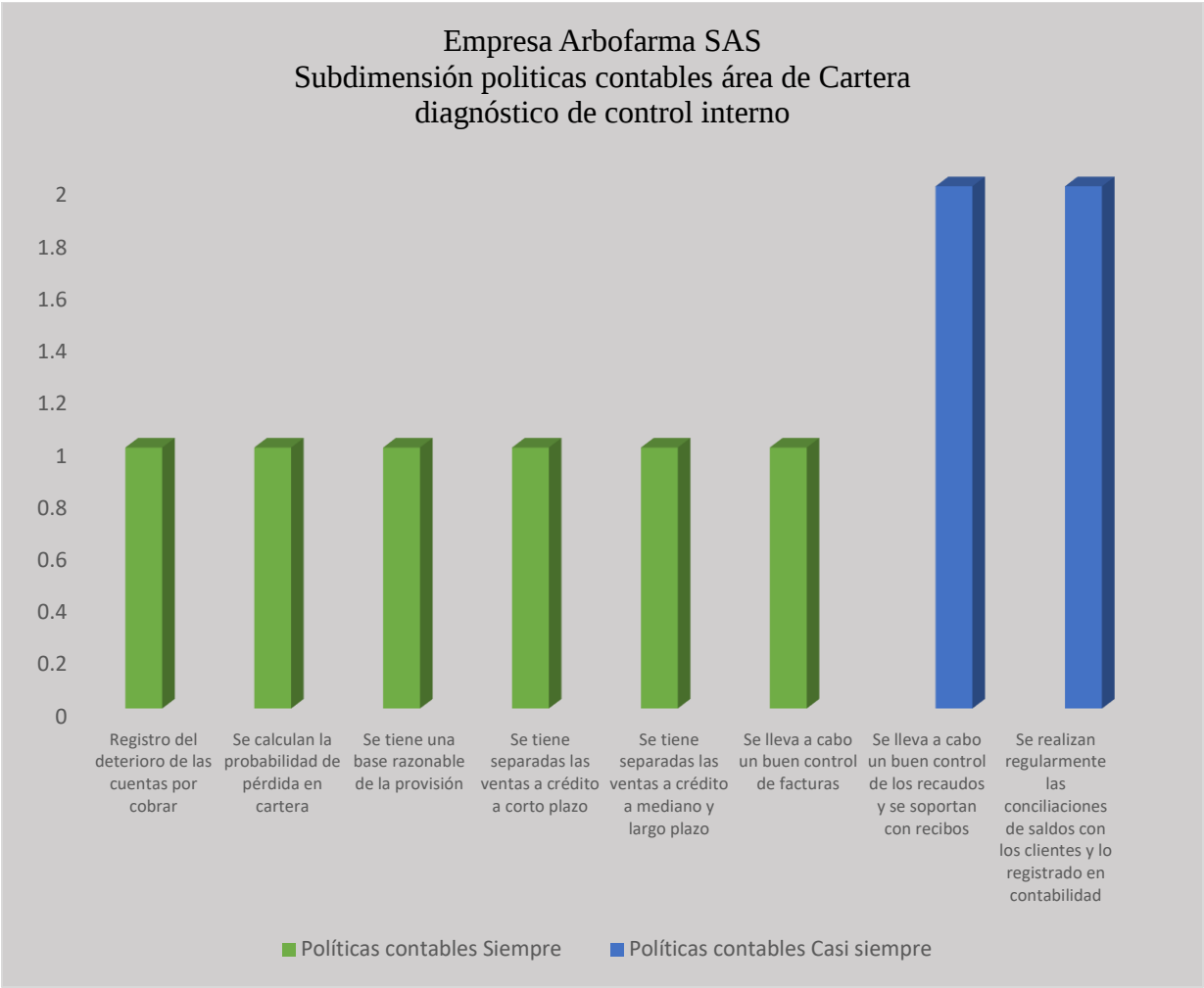
Para referenciar las Políticas Contables es necesario ir a la consulta de la norma NIC 8, denominada Políticas Contables, cambios en la estimaciones contables y errores. Allí se definen las políticas contables, los principios, las bases, los acuerdos, las reglas y los procedimientos específicos adoptados por la gerencia de la empresa para la elaboración y presentación de sus estados financieros, por lo que la definición se está simplificando e indica que son principios específicos, bases de medición y prácticas. Esto indica que la práctica es una “forma común de actuar, la que usualmente se usa y se practica”, lo que plantea una distinción de estos dos conceptos,

donde preparar es el registro y el análisis de la información. Esto se vuelve una tarea previa de la presentación de los informes.

En ese orden de ideas, lo esencial es el registro de las operaciones en el orden que van sucediendo y esto debería hacerse en los libros diario y mayor; con estos dos libros no tendrían estados financieros. A partir de lo anterior, en la política contable debiese definirse la periodicidad de la información financiera, las formas de presentación donde se definan criterios dónde debería incluir los diferentes activos como los fijos o la liquidez; asimismo, hasta qué nivel de cuenta llegaría dentro de la presentación (Bermúdez, 2017).

Sobre esta base, se procede a indagar al contador de la empresa Arbofarma S.A.S sobre la existencia de las políticas contables específicas para el Área de Cartera. En consecuencia, se elaboró una serie de afirmaciones donde se responde con certeza que (siempre y casi siempre) se tienen registros, cálculos, controles, libros y demás evidencia documental y de procedimiento en todo lo relacionado con la plena identidad de la información de la cartera para los fines de control y toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa. (Ver figura 6)

Figura 6
Subdimensión políticas contables área de cartera diagnóstico de control interno



Nota. Figura propia extraída del Cuadro 13 (2023)

Cuadro 14*Evaluación del Área de Cartera subdimensión políticas de cobro en Arbofarma S.A.S*

Nombre de la empresa	Arbofarma S.A.S	
Fecha de aplicación	Abril 08 del 2023	
Aplicado Por	Kevin Santiago Antia Ortiz	
Supervisado Por	Asesor del trabajo	

Subdimensión Política de cobros

Pregunta	Casi siempre	A veces
Están definidas las políticas de cobro	X	
Están definidas las políticas de pago	X	
Se cuenta con una lista de precios	X	
Se actualiza regularmente la lista de precios y se comunica a los vendedores	X	
Están definidas las políticas de descuentos y devoluciones, y se comunican al Área de Cartera	X	
El aplicativo de cartera se actualiza con los criterios de devoluciones y descuentos	X	
Las operaciones de ventas a crédito están claramente establecidas	X	
La empresa cuenta con política clara de autorización de cupos de crédito	X	
Hay un manual actualizado para la aprobación de los créditos		X
Se realizan mediciones del comportamiento de la cartera		X
Se han establecido los criterios de medición de cumplimiento de las políticas		X

Nota. Aportación Propia (2023).

Comentarios

En primera instancia, se establece que las políticas de cobro para la empresa Arbofarma S.A.S son el conjunto de normas y procedimientos que especifican, en forma detallada, la manera en cómo serán manejados los cobros, los pagos parciales y finales de los clientes de la empresa. Como procedimientos establecidos por parte de la gerencia para cobrar sus cuentas comerciales una vez vencidas, todo enmarca lo que se define como políticas de cobro. Ahora bien, la eficacia de las políticas de cobro definidas permite a la gerencia efectuar un seguimiento, un control y, por ende, evaluar en su conjunto la gestión de cobro al interior de la empresa. De este modo, se plantea

un determinado nivel de estimación de cuentas incobrables, que sea manejable y no afecte el circuito del flujo de efectivo y altere el equilibrio en su capital de trabajo.

Cabe recordar, dentro de esta práctica empresarial en Arbofarma, que las políticas de cobranza, desde el punto de vista empresarial, tienen como fin precisar el sistema de créditos, el proceso de otorgamiento de los créditos y facilidades de pago a los cliente actuales y nuevos que se incorporen al portafolio de clientes de la empresa.

Desde el enfoque del control interno, es importante que las políticas de cobranza se analicen cada cierto tiempo dependiendo de las condiciones, necesidades y situación en la que se desarrollan las operaciones de Arbofarma, con el fin de verificar por parte de la gerencia la eficacia de estas y conocer si se está eligiendo las políticas adecuadas para no tener pérdidas posteriores por cartera mala y de difícil recaudo que altere el equilibrio financiero de Arbofarma. En auditorias posteriores se debe identificar qué tipos de política aplica Arbofarma; es decir, si son política liberales, restrictivas o racionales.

Visto lo anterior, se procedió a identificar mediante un instrumento de control cómo es la política de cobranza en Arbofarma S.A.S. Los resultados se encuentran en la Tabla 8. De esta se extrae lo siguiente: a) en los principales aspectos de política de cobranza el Área de Cartera da cabal cumplimiento a los procedimientos que se han establecido; b) se encuentran con un nivel de confianza moderado los aspectos asociados con la no actualización del manual, pese a estar aprobado; sin embargo, no se ha efectuado la respectiva revisión y actualización al cierre del primer trimestre del 2023. Ocasionalmente, se realizan mediciones parciales del comportamiento de la cartera, lo cual desde el control interno del proceso de cartera deberá realizarse con frecuencia y no bajar el nivel de control y seguimiento. Finalmente, de modo parcial, se han establecido los criterios de medición de cumplimiento de las políticas; esto quiere decir que se deben ajustar tales criterios y aplicarlos de manera regular.

Cuadro 15*Evaluación del Área de Cartera subdimensión de gestión de cobros en Arbofarma S.A.S*

Nombre de la empresa	Arbofarma S.A.S	
Fecha de aplicación	Abril 08 del 2023	
Aplicado Por	Kevin Santiago Antia Ortiz	
Supervisado Por	Asesor del trabajo	

Pregunta	Casi siempre	A veces	observaciones
Están definidas las gestiones de cobranza al interior de la empresa	X		
Existen controles administrativos de verificación de la gestión de cobranza	X		
La gerencia ha establecido estrategias de gestión y cobranza	X		
Se cumplen las directrices impartidas por la gerencia en relación con la gestión de cobranza	X		
Se tiene un directriz clara sobre la circularización de saldos de cartera para los clientes	X		
La empresa acostumbra a enviar cartas a los clientes respecto al estado de la cartera	X		
Se ha establecido acuerdos de pago cuando se detecta cartera morosa	X		
Se preparan informes periódicos sobre la gestión de cobro de la cartera	X		
Se tiene un manual de indicadores para el Área de Cartera		X	
Se cuentan con formatos pre establecidos para los diversos aspectos de manejo de la cartera		X	
Se mide la eficiencia en la gestión de la cartera y se analizan los resultados de la medición		X	

Nota. Aportación Propia (2023).

Comentarios

Por otro lado, cuando una empresa como Arbofarma tiene su Área de Cartera, y este componente es representativo dentro de su activo corriente, lo fundamental es que se defina un buen esquema de gestión de cobros. En esa medida, la gestión de cobro se entiende como el control que realiza el área responsable, mediante el diseño de estrategias, el encargo de tareas administrativas y acciones financieras, con el fin de procurar que los clientes que presentan saldos y facturas pendientes de pago se acerquen a la empresa o utilicen los diversos medios de pagos y abonos y, asimismo, se coloquen al día con sus obligaciones y que, por tanto, suponen una cantidad monetaria a percibir por parte de la empresa, aplicando dichos pagos a los saldos pendientes de los clientes. De tal modo que se reduzca el nivel o tope de cartera por cliente.

Por consiguiente, es de entendimiento que la gestión de cobros se base en determinadas funciones financieras y administrativas que tienen como objetivo captar recursos económicos de los clientes; asimismo, ejercer a través del área respectiva un efectivo control de las deudas; así como establecer las previsiones para evitar que dicha cartera se califique morosa y luego salte al siguiente estadio de difícil recaudo. Igualmente, el responsable de la gestión debe adelantar acciones de planificación de pago de los clientes. Otra acción propia de la gestión corresponde a las actividades de reclamación de clientes en caso de vencimiento de los periodos de pago, y culmina para muchos con la revisión y seguimiento del retraso en los pagos, en caso de que pueda verse alterado este trámite.

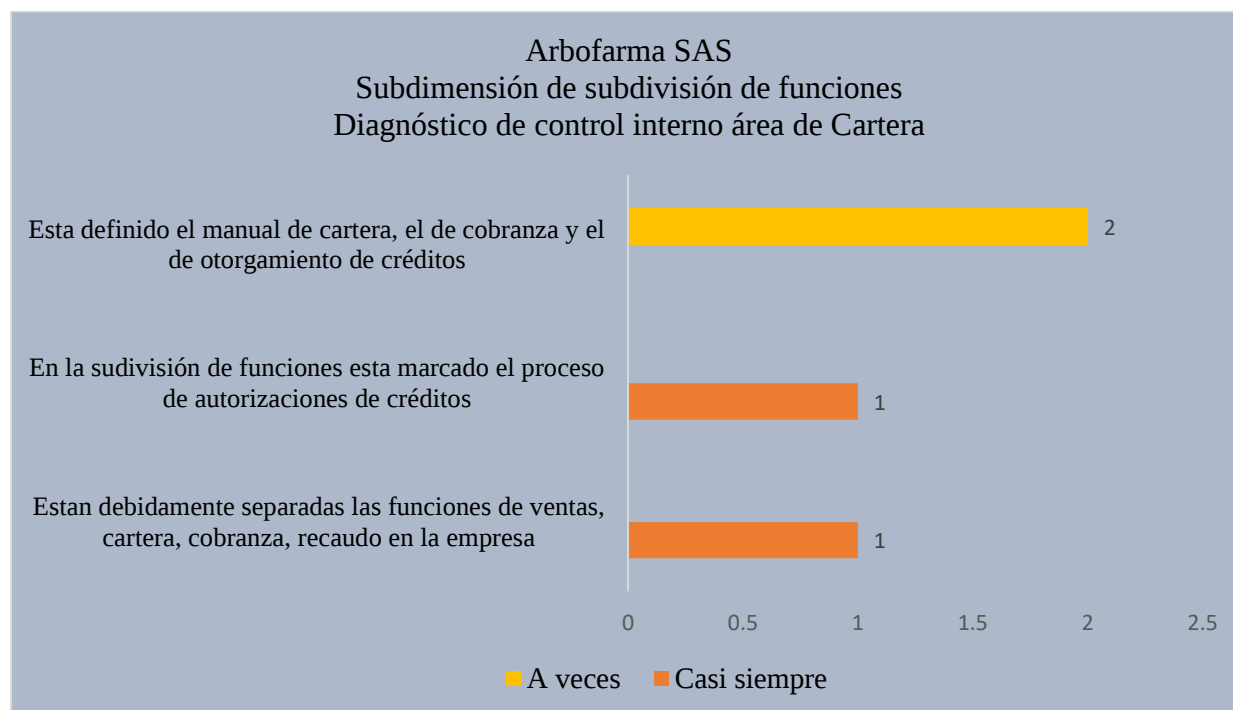
Al ambientar el proceso de gestión de cobro, este se procedió a evaluar en la empresa Arbofarma con los resultados presentado en la Tabla 9. En efecto, se resumen bajo los siguientes aspectos: a) el 80 % de las actividades que definen el procedimiento de la gestión de la cartera existen y se llevan a cabo por parte de la persona responsable de la gestión. b) Los siguientes aspectos presentan una debilidad en materia de gestión de cobro que debe ser mejorada a partir del diseño del manual de control interno a la cartera de la empresa. En esa medida, se debe ajustar el manual de indicadores para el Área de Cartera, si solo se aplica algunas veces, precisa revisar los diversos indicadores. En segundo lugar, hay que aplicar de manera rutinaria los formatos pre establecidos para los diversos aspectos de manejo de la cartera. En tercer lugar, debe ser más frecuente y no que no sea ocasional el proceso de medición de la eficiencia en la gestión de la cartera; finalmente, se analizan los resultados de la medición.

Separación de funciones y cargos

Generalmente en las empresas es de gran importancia la existencia de una carta orgánica, elaborada con todos los componentes donde aparezcan todos los cargos, los empleados y se acompañe con el respectivo manual de procesos y funciones, de tal manera que se establezcan las actividades que hacen relación con sus funciones propias y con ello realizar una correcta asignación de cargos. En ese orden de ideas, en la empresa Arbofarma presenta duplicidad en el ejercicio de funciones dentro de un cargo, de otro lado, la persona designada del proceso operativo contable de la facturación, simultáneamente realiza funciones propias referentes al manejo de recursos financieros. Dicho lo anterior, esta situación conlleva implícito un posible evento de riesgo en el área, dadas las circunstancias, puesto que en el desarrollo de su doble actividad se puede generar un inadecuado manejo de dinero o desviación de recursos.

Cuadro 16*Evaluación del Área de Cartera subdimensión de subdivisión de funciones en Arbofarma S.A.S*

Nombre de la empresa	Arbofarma S.A.S	
Fecha de aplicación	Abril 08 del 2023	
Aplicado Por	Kevin Santiago Antia Ortiz	
Supervisado Por	Asesor del trabajo	



Nota. Aportación Propia (2023).

En el recorrido de identificación de la situación administrativa y organizacional del Área de Cartera se aplica el respectivo instrumento. Este arrojó que en Arbofarma no está definido el manual de cartera, el de cobranza y el de otorgamiento de créditos. Por ende, las funciones son similares o únicas para ser cumplidas por un mismo empleado. En términos del control, se precisa que, dentro del manual, se pueda realizar debidamente la separación de las funciones, los límites de uno y otro proceso y, sobre todo, que no recaiga en una sola persona dentro de la organización. (Ver gráfico anterior). Por último, en cuanto a la existencia del principio de la división del trabajo, en ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción, por lo que el control interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

Figura 7*Fases área de cartera en Arbofarma S.A.S*

Nota. Aportación propia (2023)

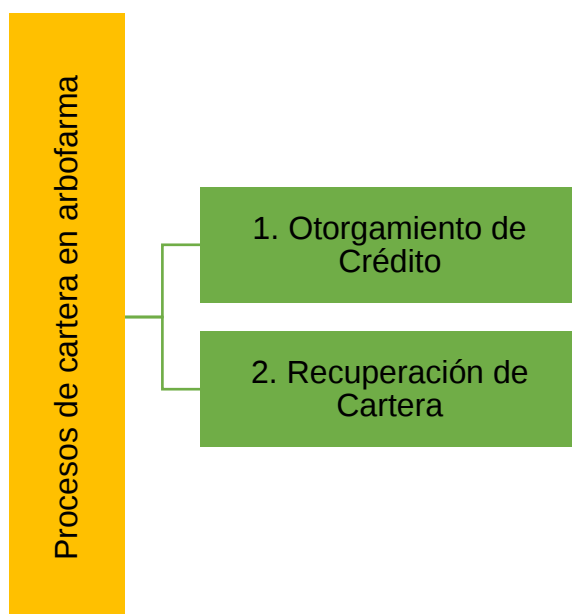
De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobarlos. Asimismo, que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables. De esta forma, el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja independiente y que, al mismo tiempo, verifica la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores.

b. Procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S, relacionados con la gestión de la cartera

Realizadas las aclaraciones acerca de la cartera y la identificación del tipo de cartera que interesa para afinar el control interno y saber que se entiende por cliente, se procede a caracterizar los procesos asociados a la cartera de la empresa Arbofarma S.A.S. En ese sentido, se identificaron dos procesos esenciales asociados con el tema de la cartera sobre los cuales, y explorado mediante encuesta e instrumentos aplicados que presentan fallas al interior de la empresa, por lo que precisan ajuste respecto al control interno. Los dos procesos base son el proceso de concesión u otorgamiento de créditos, y dos, el proceso de recuperación de la cartera.

Figura 8

Procesos de Cartera en Arbofarma S.A.S



Nota. Aportación propia

Proceso de concesión de créditos:

La cartera en una empresa tiene dentro de sus estrategias la venta de sus productos y servicios bajo la modalidad de crédito. Esta nace con la concesión u otorgamiento de un cupo de crédito a una persona natural o jurídica interesada en mantener la relación comercial. El proceso de otorgamiento de un crédito parte del cumplimiento interno de políticas establecido por Arbofarma S.A.S. En ese orden de ideas, en la exploración realizada se pudo evidenciar que la persona encargada no cuenta con un soporte documental y no lleva archivo de documentos de los

clientes deudores de la empresa, lo que ocasiona que no exista un respaldo necesario que permita acceder a los datos del cliente.

Este proceso debe ir acompañado de una serie de procedimientos distribuidos de la siguiente manera:

- a. Solicitud inicial de documentos al cliente interesado.
- b. Diligenciamiento del formato de entrada de la información del potencial cliente.
- c. Existencia de un listado de documentos que deben acompañar la solicitud de crédito.
- d. Pasos para llevar a cabo el estudio de la solicitud.
- e. Informe de verificación de la información consignada en el formato de solicitud.
- f. Estudio de la solicitud.
- g. Aprobación o desaprobación de la solicitud.
- h. Notificación de aprobación.
- i. Apertura de la carpeta física y electrónica, la creación de la cuenta en contabilidad y comercial, y posterior código del cliente que se notifica a los vendedores.

Entre los documentos que presentan los clientes se encuentran las letras de cambio que deben firmar para concederles el crédito. Al evaluar la documentación presentada por el cliente se pudo determinar que no todos llenan letras de cambio, tal como lo establecen las políticas, además no se hace uso de estas, por lo resulta ineficiente la recuperación del adeudo.

Por tal motivo, se recomienda hacer firmar este documento por el cliente y que se haga uso de este al pasar el tiempo correspondiente para que exista forma de recuperar el dinero por ventas a crédito.

Proceso de recuperación de cartera:

El segundo proceso a considerar en Arbofarma está asociado con la fase de ejecución de la cartera, esto es, la gestión y recuperación de la cartera de un cliente. Dentro de este proceso se evidencia que la empresa presenta falencias al permitir por ausencia de control interno y seguimiento el incumplimiento reiterado de las políticas establecidas de forma verbal para la recuperación de cartera. De igual modo, la gerencia no activó el comité interno de gestión de cartera, en dicho comité se establecen los criterios y políticas del actuar del funcionario frente al proceso de recuperación y puesta en marcha de los procedimientos como tal.

De tal manera que las falencias se evidencian porque no hay una línea formal de actuación, no se identifican los pasos, no hay comunicación interna entre las partes involucradas y no se

reporta a tiempo el listado de clientes que están a punto de entrar en mora. No se consultan las carpetas y el registro de cada cliente a sabiendas que en el procedimiento existente hay una cuenta individual para cada cliente y su código, el cual puede ser visualizado en el aplicativo de cartera y solicitar un reporte de este.

Procedimientos que apoyan el proceso de gestión y recuperación de Cartera:

- a. Revisión periódica de la cuenta del cliente.
- b. Procesar el reporte de cartera por cliente con la debida anticipación.
- c. Solicitar el reporte de abonos y pagos por cliente.
- d. Revisar los reportes semanales que procesa contabilidad conciliados con los reportes del área comercial.
- e. Activar el procedimiento de comunicación establecidos por la empresa como correo, llamadas telefónicas que se realizan a los clientes para recordarle los saldos de su deuda.
- f. Verificación de la gestión preliminar de notificaciones de vencimiento mediante el formato de seguimiento.
- g. Notificación al vendedor para que realice una visita amigable al cliente y establecer las situaciones específicas de no cumplimiento de pago por parte del cliente.
- h. Establecer formalmente acuerdos de pagos cuando el cliente presenta mora que supere los parámetros establecidos.
- i. Realizar los seguimientos de cumplimiento de los acuerdos de pago.

c. Definición de los componentes, elementos y políticas que han de incluirse en el diseño de un manual de control interno, según el modelo Coso I, para mejorar la gestión de la Cartera en la empresa Arbofarma S.A.S

El paso siguiente corresponde a definir los componentes, elementos y políticas que deben ser incluidos en el diseño del manual de control interno bajo el modelo Coso I, para la empresa Arbofarma S.A.S. Ahora bien, en la primera parte del desarrollo se consigna una serie de aspectos previos. Acto seguido, se plasma el manual de control interno para el Área de Cartera con la debida estructura de un manual, el cual servirá de guía a la persona responsable para ser puesto en práctica en la empresa, hay una previa socialización y ajustes según criterios de la gerencia.

El proceso de control interno:

Para la empresa Arbofarma S.A.S, en este trabajo de campo, se ha propuesto el diseño bajo un manual del control interno para el Área de Cartera, lo cual implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a los aspectos propios del proceso de cartera de la empresa; a su vez, dicho diseño será base para extenderlo a otras áreas conflictivas en su operación y que amerita el mejoramiento de su funcionalidad para mejora de los procesos al interior de la empresa y como apoyo de la gestión y control de la Gerencia.

El diseño del manual de control interno para la cartera bajo el modelo Coso I, lleva previamente establecer la justificación, los objetivos, las políticas, los procesos, los procedimientos y los controles para la gestión de la cartera. Todo lo anterior, se relacionarán con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas empresariales trazadas por la Gerencia en su momento.

Por otro lado, el control interno en el país tiene dos líneas de trabajo. En primer lugar, se encuentra la institucionalización de la aplicación del control interno para todas las entidades, organismos del Estado y empresas industriales y comerciales donde se tenga mayoría pública, con la observancia de la Ley 87 de 1993 y demás decretos reglamentarios. Esta ley establece los objetivos que busca la administración para que se cumplan en aras del bienestar común, puesto que se busca una adecuada gestión y control ciudadano conforme con las características estudiadas y analizadas en el informe Coso para su adecuado diseño, interpretación, implementación y evaluación.

La segunda línea de aplicación del modelo de control interno es para el sector privado, que, si bien no es de estricto cumplimiento y que debe ser de exigencia superior, muchas empresas

grandes, medianas y las pymes se han interesado por mejorar, mediante el diseño de controles internos, su gestión. Por esta razón, se ha visto el desarrollo de documentos privados y trabajos de grados enfocados al diseño del control interno en las empresas con resultados positivos para estas.

El control interno en el marco de la empresa:

La empresa Arbofarma S.A.S ha sido una Pyme que ha crecido durante los últimos cinco años; de tal manera que los procesos de ventas, inventarios, cartera y la vinculación de muchos empleados han tornado más complejo las operaciones de esta. Por lo tanto, se requiere delegar tareas específicas que demandan el procesamiento de información de mayor detalle, por tal motivo, la gerencia pierde cierto control sobre la gestión de algunos procesos y áreas que han crecido en tamaño y operaciones. Esto implica establecer al interior de la empresa mecanismos de control interno. El sistema de control por el tamaño de la Pyme no exige que sea sofisticado y complejo, pero sí que refleje las líneas de control que sean fáciles de aplicar y seguir en función de la complejidad del proceso de cartera y su importancia económica para Arbofarma S.A.S.

Para la empresa Arbofarma no le es conveniente, en especial a la Gerencia, alejarse del control y el seguimiento del manejo de la cartera, lo que precisa el diseño de un control interno bajo el modelo Coso I, de tal manera que responda a las nuevas necesidades y a la complejidad de la cartera en la medida que esta se hace más importante y refleja un activo corriente en los estados financieros de la empresa.

Posibles limitaciones de un sistema de control interno:

Ningún sistema de control interno puede garantizar su cumplimiento de objetivos ampliamente; de acuerdo con esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de lo siguiente:

- a) Costo beneficio.
- b) La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias.
- c) El factor de error humano.
- d) Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles.

Componentes del control interno

De acuerdo con Rodrigo Estupiñán, “el control interno consta por lo menos de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, los cuales están integrados a los procesos administrativos”. Los componentes a los que hacer referencia el autor son los siguientes:

1. Ambiente control.
2. Valoración de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo.

Al retomar a Estupiñán (2006), el autor hace referencia a que:

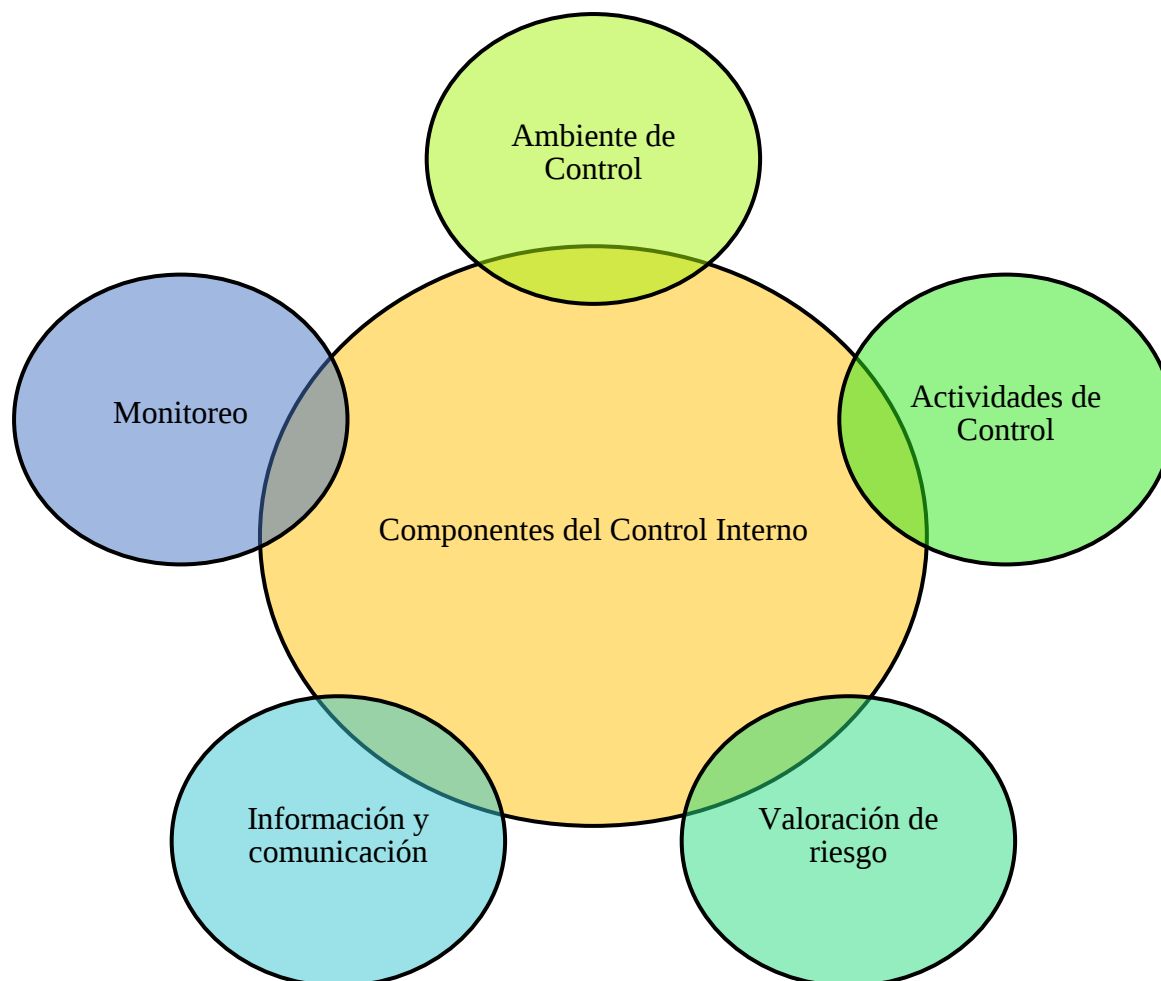
El control interno no consiste en un proceso secuencial, donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones ambientales. (p. 26)

Asimismo, expresa el autor que “establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el Sistema de Control Interno son términos utilizados para delimitar la responsabilidad de la gerencia sobre el sistema de control interno, en cuanto a instituirlo, darle permanencia y mejorarlo constantemente, sus componentes son cuatro” (Estupiñán, 2006, p. 26).

En esa medida, lo que afirma Estupiñán debe entenderse para este proceso y en el marco del diseño del manual de control interno para el Área de Cartera, que los cinco componentes que integran el control interno, deban tomarse como un proceso de forma lineal y secuencial, puesto que como tal no funciona así. Por lo tanto, debe leerse los cinco componentes con una interacción, esto es, cada componente tiene su parte activa entre sí. Mal podría decirse que la gerencia, de acuerdo a esto, solo optará por aplicar dos o tres de ellos componentes, por si eso fuera así, el sistema de control quedaría impedido o su funcionalidad se vería afectada en su integralidad.

Figura 9

Interrelación de los componentes del control interno en la empresa



Nota. Aportación propia. Los componentes del control interno y su interrelación, tomado del control interno y fraudes, de Rodrigo Estupiñán.

A continuación, se explica la correlación de los componentes del control interno con relación al proceso de Cartera, en la empresa Arbofarma S.A.S.

Componente ambiente de control

Cada unidad empresarial tiene su propio sello y su ADN organizacional, esto es lo que la distingue de otras organizaciones y estilos gerenciales. El grupo humano que se conforma para la empresa tiene su huella específica y el estilo gerencial marcará la línea de actuación en los diversos niveles administrativos. La manera cómo se organiza, se distribuyen los cargos, se asignan las responsabilidades y se establecen las funciones para los diversos individuos dentro de la organización marca también qué ambiente de control se puede desarrollar en su interior. Por lo

tanto, al diseñar el sistema de control interno para el área de cartera en la empresa Arbofarma S.A.S, es necesario tener en consideración la manera de cómo en su momento se estructuraron las actividades, las operaciones y las relaciones del negocio con sus clientes, así como cuáles fueron los objetivos empresariales que se trazaron y la forma de cómo se percibe y se valoran los riesgos de la actividad que se desarrolla.

Conforme a lo planteado, el ambiente de control está influenciado por la historia personal de la conformación de la empresa y por la cultura organizacional que la gerencia y los propietarios le imprimieron en su debido momento a la organización. Por tal motivo, es importante reconocer aquí la influencia que puede tener en los individuos el servicio de la empresa, en nivel de conciencia para dar cabida a las acciones de control y, asimismo, cómo responden a los diversos eventos asociados a este. En efecto, la gerencia de una empresa, calificada como efectiva y que tienen el ADN del control, se esfuerzan por tener gente competente, donde se inculcan valores y actitudes de integridad y conciencia hacia el control de todo lo ancho de la empresa.

En *Control interno y fraudes*, con base en los ciclos transaccionales, Rodrigo Estupiñán planteó que la gerencia “establece las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad” (Estupiñán, 2006, p. 25).

En el campo del control resulta necesario que los individuos sean partícipes directos y que en la medida que se socialicen los diversos procedimientos asociados al control del interior de Arbofarma, los individuos generen igualmente una cultura hacia el autocontrol, por cuanto permite a la organización (Arbofarma) avanzar más rápido en su cultura y donde los códigos de conducta y los manuales establecidos queden en una línea de guía. Esto con el fin de que no se convierta en una camisa de fuerza para su cumplimiento. Dicho de otra manera, la esencia del control interno en un área específica, es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes del control ya explicados. Igualmente, es indispensable para la realización de los propios objetivos de control en la empresa Arbofarma S.A.S, establecer una base para el desarrollo de los demás componentes de control; esto es, proveer disciplina y estructura para el control e incidir de la siguiente manera:

- a. Se estructuran los procesos, las actividades y las tareas del negocio.
- b. Se asigna responsabilidad frente a la autoridad mayor de la organización.

- c. Se organiza y desarrolla el personal en torno a una gestión y unos resultados.
- d. Se comparten y comunican los valores y creencias propios de la organización.
- e. Se toma conciencia de la importancia del control por parte del personal de la empresa.

Cuadro 17

Algunos factores del ambiente control en la empresa Arbofarma S.A.S

Factores	Alcance
Integridad y valores éticos	En Arbofarma se tienen claros los objetivos, así como el modo de cómo se logran están basados en los juicios de valor e integridad.
	El cumplimiento de la ley, normas, principios y valores proporciona buena reputación a la empresa tanto en su entorno interno, como externo.
	El nivel de efectividad en los controles internos, en lo que respecta a la gestión de la cartera, son elementos esenciales del ambiente control en Arbofarma.
Incentivos y tentaciones	Los empleados en todos sus niveles pueden en un momento determinado verse involucrados en actos deshonestos, ilegales o antiéticos, simplemente porque la organización, dentro de su plan de beneficios y recompensa, llega a ofrecer fuertes incentivos para llegar a niveles de resultados por encima de un estándar. En ese deseo, puede darse la probabilidad de que un empleado se vea tentado a realizar ciertas acciones con tal de ganarse ese mayor beneficio económico.
	El énfasis en los resultados, particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de los fracasos puede llegar a ser muy alto.
	Una causa puede ser la información financiera fraudulenta y cuestionable, deriva de información contable con fallos en sus registros, como puede ser el reporte de clientes al día en cartera cuando en realidad están en proceso de cobro prejudicial.
Promocionando y comunicando la orientación moral	El ejemplo es la manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización.
	Los seres humanos tienen la tendencia de imitar a sus líderes.
	A los empleados les gusta desarrollar las mismas actitudes acerca de lo que es correcto y equivocado.
	La existencia de un código de conducta escrito, junto con la documentación respecto de que ellos lo recibieron y entendieron, no asegura que esté siendo seguido.
	El cumplimiento con los estándares éticos, ya sea que estén o no

Factores	Alcance
	incluidos en un código de conducta escrito al interior de la empresa, se asegura mejor mediante las acciones y los ejemplos de la alta gerencia.

Cuadro 17

Algunos factores del ambiente control en la empresa Arbofarma S.A.S

Factores	Alcance
Compromisos para la competencia	La gerencia o el administrador de una empresa o negocio requiere especificar los diversos niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimientos y, por ende, establecer las habilidades necesarias, que a su turno dependen de la inteligencia, el entrenamiento y la experiencia de los empleados y equipo vinculado al interior de la empresa Arbofarma.
Comité de alta gerencia y comité de Auditoría	En un entorno referido al ambiente de control y con relación al nivel directivo, la influencia que se desprende desde el comité de Auditoría o comité de Alta Gerencia de la empresa, influencia el comportamiento del resto de la pirámide de la organización. Es preciso mantener la debida independencia frente a los administradores y entre el consejo de dirección y el comité de auditoría, para una buena línea de control independiente.
Filosofía y estilo de la operación de la administración	Afecta la manera cómo Arbofarma S.A.S es administrada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Arbofarma es administrada formalmente, con lo cual tiene la capacidad de establecer a su interior, su propio sistema de control de aquellas operaciones centrales, mediante un mayor acercamiento con cada uno de sus empleados en las áreas de mayor representación para la empresa. La formalización del control parte de establecer por escrito los criterios, las políticas, los procesos, los procedimientos, los indicadores de desempeño e informes de excepción.
Estructura Organizacional	Entre los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura organizacional, se considera la definición de las áreas clave de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información. La definición de las operaciones puede obedecer al desarrollo propio del negocio, como la operación financiera, de producción, comercial, administrativa, legal, entre otras.

Cuadro 17*Algunos factores del ambiente control en la empresa Arbofarma S.A.S*

Factores	Alcance
Políticas y prácticas de Recursos Humanos	Las prácticas sobre Recursos Humanos usan el envío de mensajes a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con la vinculación a los diversos cargos, la inducción y reinducción, la capacitación y el entrenamiento, evaluación de resultados, la política de promoción interna, el plan de compensación y el plan de bienestar de los empleados. Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa, tornándola más compleja, y sobre todo cuando hay una clara orientación al uso de tecnologías aplicadas a diversos procesos con miras a obtener un mayor nivel de competencia frente a los rivales en el negocio.

Nota. Aportación propia (2023)

Componente valoración de riesgos

De acuerdo con Estupiñán, todas las empresas se han de enfrentar a riesgos en todos los niveles operacionales y administrativos internos. En esa medida, los riesgos no solo afectan la habilidad de la empresa para sobrevivir, sino que además no existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero, se diría que es casi imposible, pero que la gerencia debe buscar la manera de llevarlos a la mínima expresión, bien sea con acciones propias o compartiendo con otros ese riesgo (Estupiñán, 2006).

Por lo tanto, la realidad económica y empresarial actual consiste en que la decisión de estar y desarrollar una actividad productiva de por sí conlleva en los diversos tipos de negocios que se generen diversos niveles de riesgos. La administración, por tanto, debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar, lo cual implica que la gerencia se debe esforzar mucho más por mantenerlos dentro de esos niveles.

La definición de objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos.

En primer lugar, en Arbofarma se han definido los objetivos empresariales para el corto y mediano plazo, en especial para el Área de Cartera, cuyo principal objetivo está encaminado a mantener una cartera sana. La definición de los objetivos empresariales tiene como propósito que la administración pueda identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para administrarlos, tanto a corto plazo, como a largo plazo. En esa medida, la definición de objetivos es una parte clave

del proceso administrativo y cae sobre el comité directivo de Arbofarma. No es un componente del control interno, pero es un prerequisite para hacerlo posible.

Respecto a la valoración del riesgo dentro del componente del control interno, se identifican tres categorías de objetivos. Para el caso de la cartera, estos serían:

Figura 10

Categorías de objetivos en la valoración de riesgos



Nota. Aportación propia

Figura 11*Principales aspectos relacionados con los objetivos*

Objetivo de Operaciones	Objetivo de Información financiera	Objetivos de Cumplimiento
Se relacionan con la consecución de la misión básica de la empresa, razón fundamental de su existencia. Incluyen subobjetivos relacionados con la gestión de la cartera, dirigidos a mejorar la efectividad y la eficiencia en el recaudo, orientando la empresa hacia sus metas de recaudo.	Se orientan a la preparación de estados financieros publicados que sean confiables, incluyendo estados financieros parciales o periodicos, condensados; asimismo, datos financieros seleccionados derivados de dichos estados, tales como ganancias realizadas, de conocimiento público. La empresa Arbofarma S.A.S necesita conseguir objetivos de información financiera para cumplir obligaciones externas.	La empresa conduce sus actividades A menudo puede tomar acciones específicas, de acuerdo con normas y regulaciones aplicables, en materia de la producción y el recaudo de la cartera. Los requerimientos se pueden relacionar con mercados, precios, impuestos, el ambiente, el bienestar de los empleados y el comercio internacional. Esas normas y regulaciones de carácter contable y tributario establecen los niveles mínimos de comportamiento los cuales son integrados por la empresa y el cumplimiento de objetivos.

Nota. Aportación propia

Componente Actividades de control

Este apartado corresponde a las políticas y procedimientos relacionadas con las acciones de los empleados conducentes a implementar para el área, como para el buen funcionamiento de las políticas contables relativas a la cartera y la cobranza, en tanto apoyo al aseguramiento a ser llevado a cabo por las directivas administrativas e identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Dependiendo de la complejidad de la empresa, las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, y acorde con la naturaleza de los objetivos de la empresa Arbofarma con los cuales se relacionan. Estas categorías son la de operaciones, información financiera y cumplimiento.

Según Mantilla (2005), normalmente los controles se relacionan únicamente con un área, esto es dependiendo de las circunstancias. Así, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Por lo tanto, los controles de operaciones asegurarían la información financiera confiable; asimismo, los controles de información financiera pueden servir para efectuar cumplimiento.

Por otro lado, las actividades de control son aquellas que comúnmente desempeñan el personal en varios niveles en las organizaciones; sin embargo, la organización puede adoptar una en particular para cumplir con el cometido organizacional y operacional como tal (Mantilla, 2005).

Cuadro 18*Principales funciones, responsabilidades y políticas Arbofarma S.A.S*

Funciones directas o actividades administrativas:	Segregación de responsabilidades:	Políticas y procedimientos:
A) Procesamiento de información: se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorizar las transacciones. B) Controles físicos: equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control. C) Indicadores de Desempeño: relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos – de operación o financieros -, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control para Arbofarma S.A.S.	Para la gerencia de Arbofarma es importante saber que las responsabilidades se dividen o segregan entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas en especial en el área de la cartera. Un administrador que autoriza créditos de ventas no debería ser responsable de mantener los registros de cuentas por cobrar o de manipular los recibos de caja. Son muchos los procedimientos que cada día se aplican en Arbofarma S.A.S y que sirven para forzar la adherencia a los planes de acción establecidos por la gerencia y que mantienen a la organización en la dirección adecuada hacia el cumplimiento de sus objetivos de negocio.	Las actividades de control usualmente implican dos elementos: 1. El establecimiento de una política que pueda cumplirse y sirviendo como base para el segundo elemento, esto es, el procedimiento para llevar a cabo la política. 2. El procedimiento es la revisión misma, desempeñada de manera oportuna y con la atención prestada a factores establecidos en la política, tales como la naturaleza y el volumen de los valores negociados y su relación con el valor neto y la edad del cliente.

Nota. Esquema propio. Referencia tomada de diseño del sistema de control interno del departamento de cartera de la empresa Enciso Ltda.

Componente información y comunicación

De acuerdo con Mantilla (2005), cada empresa captura información pertinente, tanto financiera, como no financiera, por lo general está relacionada con actividades y eventos tanto externos, como internos en el sector o actividad económica en la que se desenvuelve. Por lo tanto,

la información es identificada por la alta dirección y se cataloga como relevante para el manejo y direccionamiento del negocio.

La información que se procesa y se genera al interior es entregada a los agentes económicos que lo requieran, como entidades financieras, clientes, proveedores, gobierno, comunidad, entes de control, conforme a la forma que fue solicitada o procesada, y con la oportunidad que le permita llevar a cabo su control y sus otras responsabilidades (Mantilla, 2005).

Los dos elementos de este componente como son la información y la comunicación, tienen su relevancia dentro del modelo de control interno bajo Coso I. En esa medida, para efectos del presente trabajo se detallan de manera separada cada uno de los componentes.

Figura 12

Subcomponentes de la información y comunicación en el control interno



Nota. Aportación propia a partir del planteamiento. Adaptado *Actividades de control Interno*, por S.A. Mantilla, 2005, Ecoe Ediciones

Componente de monitoreo

Al ser Mantilla (2005) uno de los autores más distinguidos en el campo del control interno, se retoma de él el componente de monitoreo, entendido como los sistemas de control interno, donde se cambian con el tiempo. Igualmente, la manera de cómo se aplican los controles tiene que

evolucionar, debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente.

Igualmente, el autor precisa que las circunstancias para las cuales se diseñó el sistema de control interno pueden cambiar, lo que podría originar que se llegue a ser menos capaces de anticiparse a los riesgos originados por las nuevas condiciones. Por consiguiente, la administración en cabeza de la alta dirección necesita determinar si el sistema de control interno continúa siendo relevante y capaz de manejar los nuevos riesgos a los cuales se enfrenta el negocio, en un entorno económico inestable y cambiante como el actual (Mantilla, 2005).

Para Mantilla (2005), el monitoreo debe asegurar que el control interno continúa operando efectivamente en cualquier ambiente en que se mueva la organización. Este proceso implica la valoración por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base de tiempo y realizando las acciones necesarias. En esa medida, se aplica para todas las actividades en una organización, lo mismo que algunas veces para contratistas externos. Por lo tanto, la metodología, sumada a la frecuencia con que la gerencia de Arbofarma S.A.S lleve a cabo las diversas evaluaciones, y que, a su vez, puedan ser muy seguidas o pueda optar por ser relativamente separadas, lo define en su momento la administración acorde con el alcance y la necesidad de un nivel de seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, lo cual es competencia y asunto del juicio de la administración.

Para tomar tal determinación deben hacerse las siguientes consideraciones: la naturaleza y el grado de los cambios que ocurren y sus riesgos asociados, la competencia y la experiencia de la gente en la implementación de los controles.

Elementos y políticas que han de incluirse en el diseño de un manual de control interno según el modelo Coso I, para mejorar la gestión de la cartera en la empresa Arbofarma S.A.S.

A continuación, se desarrollan los elementos y las políticas de cartera, las cuales quedan implícitas dentro del diseño de manual que se aporta a la empresa para su referenciación y complementación de sus procesos.

ARBOFARMA S.A.S.



**Manual de procedimientos para el
manejo de cartera**

Año 2023

Contenido

Presentación de la propuesta

Objetivo general

Objetivos específicos

Justificación

Factibilidad de la propuesta

Factibilidad operativa

Factibilidad Técnica

Desarrollo del manual

Presentación de la propuesta

Actualmente, el entorno económico y empresarial está expuesto a las presiones de una serie de fuerzas externas e internas, lo cual prevé que los gerentes deban tomar decisiones en un ambiente y escenarios bajo un clima de incertidumbre, donde los cambios económicos, sociales y políticos tienen de por sí un efecto en las actividades administrativas y operativas. Esto ha motivado a los directivos a recurrir a estrategias y al diseño de instrumentos y herramientas que le permitan adaptarse paulatinamente a un nuevo escenario, con el objetivo de mantener su estado competitivo en el mercado. En esa medida, se reconoce la importancia que tienen los gerentes y las organizaciones en cuanto a la gran capacidad de cambio y adaptación que tienen para sobrellevar el medio económico y empresarial.

Por tal motivo, frente a un escenario con diversos niveles de riesgos, los cuales debe enfrentar el tejido empresarial y las organizaciones en la comercialización y en la distribución de medicamentos de uso humano, la gestión de cuentas por cobrar es un factor a resolver de la mejor manera, por cuanto hay situaciones internas y externas que obligan a resolver genuinamente la ineficiente gestión de la cartera y la creciente necesidad de equilibrar el flujo de efectivo de las empresas.

La propuesta enfocada al diseño de un manual de control interno aplicable al Área de la Cartera en Arbofarma S.A.S busca solucionar el problema que está presentando la empresa en su departamento de cuentas por cobrar, debido a que las políticas, los criterios y los procedimientos

que se llevan a cabo en el departamento de créditos demanda el ajuste efectivo de la gestión y la administración.

En ese orden de ideas, en el diagnóstico realizado se evidenció el no cumplimiento a cabalidad de una serie de requisitos en el proceso de otorgamiento; esto es, el cobro, el registro y la medición de la cartera. En otros casos, no se siguen los procedimientos y las políticas del departamento, no se le envía un aviso de vencimiento de la factura al cliente, puesto que el cliente que demore en cancelar sus facturas vencidas, teniendo más de 100 días vencidos, se les enviará un pre jurídico y si el cliente supera los 180 días se toma la decisión del inicio de la demanda.

Al no cumplirse estos procedimientos, se otorgan créditos a clientes con facturas vencidas, en cada periodo se incrementa la deuda para la empresa, dificultándose la situación financiera de esta, y, por el lado del cliente, se aleja más la probabilidad de pago de sus acreencias.

El manual de procedimientos para el control interno de la cartera

El manual de procedimientos es un documento integrante del sistema de control interno, el cual se establece para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización, en este caso en el Área de la Cartera.

Respecto al manual de procedimientos, este contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en la empresa Arbofarma S.A.S. En suma, es un documento de carácter interno preparado, socializado y aprobado, del qué se debe registrar y controlar las actualizaciones y mejoras que de estos se realizan, para que el personal conozca qué versión del manual se aplica a la fecha. Asimismo, el manual, determina cómo, cuándo y por qué aplicar determinada acción, tarea, procedimiento, cuenta contable en una transacción de la empresa. Este manual, por lo tanto, es una descripción detallada de la naturaleza del manejo, administración y gestión del proceso de cartera.

En ese sentido, el propósito de esta consiste en reunir en un solo cuerpo documental, con sus anexos y de forma organizada, todos aquellos reglamentos, instrucciones, directrices, criterios, políticas y procedimientos que norman la gestión de la cartera en Arbofarma, con el fin de facilitar la ubicación rápida y el control de estos criterios y políticas y, sobre todo, la necesaria uniformidad de criterios cuando se tenga que aplicar o actuar ante determinada circunstancia referida a la cartera.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general de la propuesta

Diseñar el manual interno que incluya el proceso, los procedimientos y las políticas aplicadas al proceso de cartera de la empresa Arbofarma S.A.S, con el fin de garantizar la aplicación de los criterios de control interno identificados a las cuentas por cobrar, la cual funcione de base para la medición de resultados en la gestión del Área de Cartera.

Objetivos específicos del manual

1. Establecer la guía interna donde se incorporen los procesos, procedimientos internos de Arbofarma S.A.S, para que el personal aplique el flujo operativo para el manejo de la cartera.
2. Actualizar las políticas, los procedimientos para la gestión de cobranza y, de esta manera, se optimicen los procesos, de acuerdo con las necesidades que el Área de Cartera requiera.
3. Precisar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica por función específica.
4. Mejorar el control interno para que los responsables del área apliquen adecuadamente y den cumplimiento de las medidas de control al tema de la cartera y con ello disminuir las falencias sobre el proceso de cobro, recaudo y monto de cartera morosa.
5. Facilitar las labores de control y del proceso de auditoría
6. , así como la evaluación del control interno y su vigilancia.
7. Ayudar en la coordinación del trabajo al interior de la empresa y evitar duplicaciones de funciones y de actividades.

Justificación del manual

El manual de control interno se fundamenta sobre las bases teóricas actuales recopiladas luego de realizar una acertada revisión bibliografía y documental, orientada hacia el mejoramiento de los procesos administrativos utilizados en el área de cartera por parte de la gerencia de la empresa. Por otro lado, se busca solucionar los factores problemáticos planteados en la

investigación, otorgarle a la empresa Arbofarma una herramienta que podrá utilizar para fortalecer las debilidades detectadas al aplicar los criterios esenciales para una buena gestión de la cartera y tener una guía de consulta y actualización de los diversos procedimientos establecidos.

Adicionalmente, una de las ventajas que se pueden derivar de un manual al interior de la empresa se basa en que este permite mantener la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evita la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes. Al compendiarse la totalidad de las políticas, funciones, criterios, normas y procedimientos que se desarrolla en una organización, todos estos elementos que, por otro lado, sería difícil reunir en un único documento consultable y unificado.

Factibilidad de la propuesta

El diseño de una guía para la aplicación del control interno a las cuentas por cobrar de Arbofarma S.A.S que pueda ser gestionada por el Área de Contabilidad traerá como beneficio a este tipo de negocios empresariales un cierto nivel de mejoramiento de su gestión administrativa, además de la reducción de los índices de morosidad de la cartera, así como el incremento del flujo del efectivo, lo cual le permitirá a la gerencia de la empresa cumplir con su plan de pagos y desembolsos, lo que mejorará su perfil de liquidez en el corto plazo.

Factibilidad operativa

La propuesta se considera viable, puesto que no repercute estructural ni físicamente la empresa de estudio. En este aspecto, se disponen de los recursos necesarios para llevarla a cabo operativamente, dado que se dispone tanto del Talento Humano, como de la infraestructura y soportes tecnológicos y de sistemas necesarios para la implementación.

Factibilidad técnica

La empresa cuenta con los equipos necesarios para la aplicación de las estrategias para mejorar la gestión de las cuentas por cobrar, dado que posee equipos de computación, papelería, tecnología, soporte técnico, entre otros. Por lo tanto, es factible la aplicación de este diseño, dado que no presenta ningún inconveniente con relación a estos recursos.

Desarrollo de la propuesta

Respecto al desarrollo de la propuesta, se realizaron las siguientes actividades relacionadas con los objetivos específicos:

Las estrategias de comunicación internas están dirigidas al personal del departamento de cuentas por cobrar. Esto busca fomentar el proceso de comunicación asertiva que permita la optimización de los recursos y el encadenamiento productivo de las organizaciones. Asimismo, dar a conocer o realizar recordatorios de las políticas, los criterios, los requisitos y los procedimientos establecidos en el presente manual, orientados a este departamento en particular.

Entre los canales que se utilizarán en el componente de información y comunicación, según el modelo Coso I, se encuentra la interlocución con los clientes. Esta puede darse a través de los siguientes factores:

1. Uso del Intranet. Por medio de los cuales se informará a los empleados diariamente de los procedimientos internos del Área o Departamento de Contabilidad, Cartera y Facturación.
2. Reuniones aleatorias con la gerencia. A través de estas reuniones con duración de 15 minutos, con el líder del área o departamento los empleados podrán exponer las debilidades o dudas encontradas en los procedimientos internos. Estos se aclararán y se tomará nota de los procedimientos que puedan estar obsoletos.
3. Establecer y abrir un grupo de WhatsApp institucional, donde los empleados identifiquen y comuniquen los factores problemáticos a los que se enfrenten diariamente y puedan ser orientados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el presente manual, ya sea por el jefe del departamento o de otro empleado con experiencia en el área. Es menester establecer un procedimiento para la gestión de cobranza.
4. Realizar auditorías internas de control de la cartera crediticia por clientes, por zona, por territorio o por empresa, según sea el caso requerido y que el sistema de información permita obtener dichos datos.

Con relación al segundo objetivo, establecer un procedimiento para la gestión de cobranza:

Para la elaboración de un procedimiento de cobranzas deben considerarse factores determinantes, tales como las condiciones de ventas a créditos, la gestión de cobranza, los plazos de cobro y las condiciones de pago. Además de seguir una serie de pasos observados en detalle con el propósito de asegurar la efectividad del control interno de las cuentas por cobrar, están los siguientes requisitos:

Clasificar periódicamente las cuentas, de acuerdo con su antigüedad por fecha de emisión de la factura.

1. Verificar con frecuencia los saldos de los libros auxiliares, con la cuenta de control de estos en el libro Mayor General.
2. Investigar ampliamente las cuentas declaradas incobrables y considerar la posibilidad de su cobro en el futuro, que solo personas suficientemente autorizadas puedan dar por incobrable las cuentas, o emitir notas de créditos, debidamente numeradas. Se considerarán incobrables si la factura tiene un tiempo de vencimiento mayor de un (1) año o el cliente cesa su actividad comercial.
3. Preparar estados de cuentas mensuales de los clientes y solicitar de ellos su conformidad. (Estos estados deben ser elaborados por una persona que no tenga acceso al control de los ingresos, ni a los créditos. Por tanto, todo despacho debe estar emparado por una factura y contabilizarse de inmediato, para realizar su efectivo y posterior cobro).
4. Realizar conciliaciones bancarias diarias para verificar los pagos realizados por transferencias bancarias y notificar al cliente si se observa alguna irregularidad con ellas.
5. Realizar informes con señales del estatus o situación de los clientes al Departamento de Ventas y de Administración. (Estos informes se realizarán a través de los analistas del departamento involucrados, de forma mensual y se entregará a la gerencia para la toma de decisión sobre el caso).

Frente al cumplimiento del tercer objetivo, se asignará un empleado con designación de funciones relacionadas con el control interno o de auditoría, para que cada mes realice un proceso de auditoría a la cartera (situación de los créditos), los cuales debe contener:

1. Integrar los saldos de los créditos de acuerdo con su antigüedad o categoría, confirmando con los clientes los saldos de su deuda (capital e intereses) pendientes de cancelar a una determinada fecha.

2. Verificar que se realice la valuación mensual de la cartera, con base en las disposiciones emitidas por los procedimientos de la empresa. Al interior de la empresa debe conformarse un Departamento de Cobros o una sección de Administración de Cartera, con funciones propias y específicas para adelantar toda aquella gestión de cobranza y recuperación de la cartera morosa vencida y en cobro administrativo, lo cual establecerá la comunicación y la debida coordinación con el departamento jurídico o la empresa externa, la cual será la encargada de adelantar los cobros judiciales.
3. Constatar que los empleados practiquen la circularización y comunicación oportuna de los avisos de cobro (la comunicación debe hacerse llegar a las áreas como Ventas, Contabilidad y Jurídica), sobre los clientes que presenten mora en sus pagos.

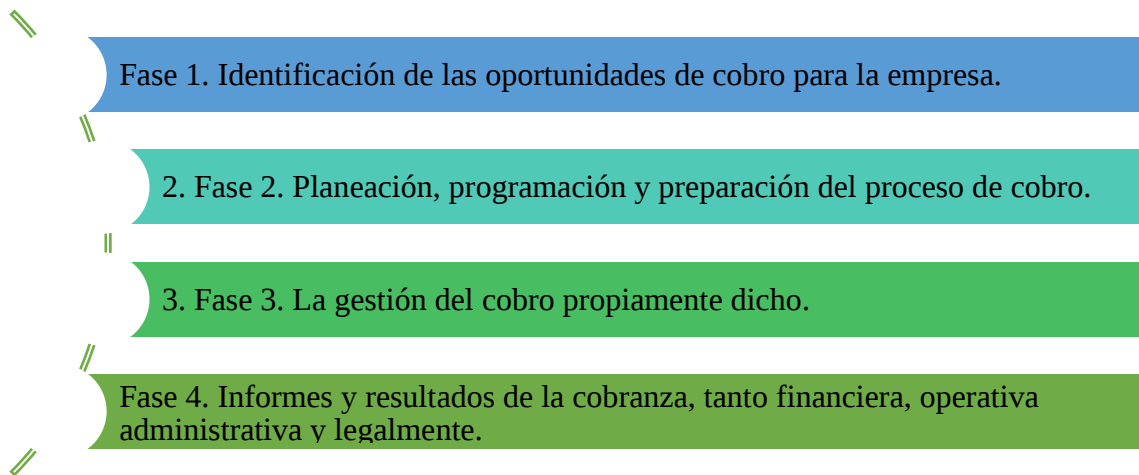
Proceso y ciclo de cuentas por cobrar

En cuanto al ciclo de las cuentas por cobrar para el caso de Arbofarma S.A.S, se retoma lo que para Díaz (2007) es proceso de cobranza. Según el autor, las cobranzas pertenecen a una de las actividades que requieren de un proceso minucioso, integrado y controlado para obtener óptimos resultados.

Sin embargo, el autor agrega a dicha opinión lo siguiente:

La operación básica de cobranza puede conceptualizarse como el conjunto de operaciones necesarias para transformar un activo exigible –documentado o no– (Créditos) en un activo líquido (Disponibilidades). Comienza con la existencia de un derecho representado en una cuenta o un documento a cobrar, y trae como resultado el ingreso de dinero o algún título representativo de dinero - cheque u orden de pago. (Díaz, 2007, p. 124).

El autor citado detalló cinco fases que, para este desarrollo investigativo, son elementos que delimitan el circuito en las gestiones de cobranzas de una empresa, las cuales se identifican como una serie de pasos o actividades que originan las gestiones de cobro y que son inherentes al momento en que se produce la oportunidad de cobro; estas fases se detallan a continuación:

Figura 13*Fases del circuito de la gestión de cobranza*

Nota. ilustración propia. Tomado de descripción de las operaciones típicas de una empresa

Procedimientos y criterios aplicables para el Área de Cartera

- a. Debe llevarse a cabo un control permanente y oportuno del 100 % de la cartera de la empresa en cada periodo.
- b. El empleado responsable debe estar atento y realizar el control permanente y oportuno del 100 % de la cartera acorde con los listados generados por el aplicativo.
- c. Debe haber una aplicación adecuada de los índices de gestión y financieros definidos por la gerencia, de tal manera que permitan evaluar periódicamente el desempeño del personal. Igualmente, establecer las acciones de mejora que lleven a la toma de decisiones en lo que se refiere a la ampliación o reducción de los días de crédito, conocimiento del personal sobre los procesos de cobro, manejo de los archivos de información, entre otros temas relacionados con la cartera.
- d. El mantenimiento de un monitoreo diario de los movimientos de la cartera y su debida articulación informativa con facturación y contabilidad.
- e. Evaluación para establecer, según las circunstancias y como estrategia de recaudo rápido de cartera por razones de liquidez, una tabla de porcentajes de descuento por rangos.
- f. Establecer convenio con empresas especializadas para el servicio de data crédito, con lo cual se espera mantener una cartera saludable al momento de recibir pagos con cheques, evitando así el otorgar créditos a personas que tengan problemas crediticios.

Este sistema se plantea puesto que su conexión asegura que la información es a tiempo real y confiable para el procedimiento por ventas a crédito.

Procedimiento en cuanto a la facturación por venta a crédito:

1- Se inicia el procedimiento cuando el cliente o persona natural solicita la mercancía. En caso de ser una persona jurídica, la solicitud se hace con una orden de compra, de lo contrario por la persona encargada del pago.

2- El vendedor verifica en el sistema la existencia de mercancía y las condiciones de crédito del cliente. En caso de no estar solvente o excedido de su límite de crédito, se le notifica al cliente de tal situación y se le devuelve la orden de compra si es persona jurídica. En caso contrario, se procede a realizar la factura en el sistema. Se extiende la factura con todos los requisitos en original y dos copias.

3- En caja, el cliente firma el original y las copias de la factura. Esta se ha de distribuir de la siguiente manera:

- a. La primera copia para el cliente, y con esta retira la mercancía en el depósito o punto de venta autorizado.
- b. El original de la factura se envía al Área de Cartera. Previa verificación que el cliente la firmó y contiene todos los datos reglamentarios y fiscales
- c. La segunda copia es archivada temporalmente en la sección de caja, para realizar al final del día la relación venta y cuadre de caja.

Acción de control: actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso de facturación a crédito y que origina posteriormente el registro de deudores clientes y se genera la cartera, se actúa en la medida que se necesite llevar el control de la facturación de la mercancía facturada a crédito, para implementar los respectivos controles y aplicar acciones correctivas.

Procedimiento para el proceso de registro contable.

Planificar

Se registra este proceso para asentar en el sistema de contabilidad y en el aplicativo correspondiente todos los datos que se generan en las transacciones financieras que afectan el inventario.

Dichos registros se deben de hacer de acuerdo con las normas de información financiera y normas contables aceptados en Colombia.

Objetivos

Del proceso: disponer de un modelo de registro contable que permita llevar los movimientos contables establecidos y parametrizados en el sistema y aplicativo contable y de inventarios y cartera respectivamente.

Del procedimiento: verificar el cumplimiento de los controles de registro contable.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el Área de Contabilidad y se recomienda para la contabilización de las operaciones relacionadas con el inventario el método de inventario continuo o perpetuo, puesto que permite conocer, en todo momento, el valor total del inventario y la utilidad bruta que se genera en cada operación de venta, así como su correspondencia en el aplicativo de cartera, donde se carga a cada cliente, con el valor; y, por ende, la fecha de vencimiento de la factura para activar el cobro respectivo.

Recursos:

Humanos

Personal (contador y auxiliar contable)

Tecnológico: computador, aplicativos.

Procedimiento para aceleración en la recuperación de saldos por cobrar

El procedimiento consistente en activar el cobro de los saldos a clientes constituye detener la inmovilización de recursos financieros que podrían ser utilizados en otras inversiones que generen utilidad adicional para la empresa. En esa medida, esta estrategia está ligada al correcto control de la cartera: es decir, al implementar los controles mencionados para el departamento de crédito y cobranza se podrá controlar la cobranza de los saldos, sin disminuir el margen de ventas y sin correr el riesgo de perder clientes.

Procedimiento para el Proceso de Cartera.

Planificar

Este proceso que actualmente realiza la empresa Arbofarma S.A.S se establece con el fin de garantizar al Área de Cartera los registros por ventas a crédito sean concordantes con los montos de las facturas expedidas por el área de facturación, y para establecer el registro individualizado a cada cliente, sea persona natural o persona jurídica.

Objetivos

Del proceso: disponer de un modelo de control y registro de la cartera, lo que facilita la rotación efectiva de la cartera y establece los plazos para el recaudo y cobro de esta.

Del procedimiento: verificar el cumplimiento de los controles de aprobación de cupos de crédito, cartera y recaudo estipulados para dicho fin.

Alcance

Este procedimiento se lleva a cabo en el Área de Cartera del establecimiento de Comercio denominado Arbofarma S.A.S, para conocer los cupos, el monto de la cartera y los abonos, los pagos parciales y pagos totales de la cartera de los clientes, la rotación y los días de cobro, así como la cartera morosa y la cartera que pasa a la etapa de cobro jurídico.

Recursos

Personal (Administrador, Auxiliar Contable, Auxiliar de Cartera), Contador Externo calculadora, papelería, computador, aplicativo contable y aplicativo de cartera.

Entradas del proceso

Este constituye el soporte para iniciar el proceso, el requerimiento escrito o verbal que realiza el cliente de la solicitud de cupo de crédito, el cual se perfecciona con la correspondiente factura de venta o la remisión de mercancía que se hace al cliente.

Salidas del proceso

Está representada por información relacionada con el proceso de venta, la facturación expedida, los soportes de entrega, y en el evento de perfeccionar con la factura firmada y aceptada y registrada en el aplicativo de cartera.

Hacer

Cada vez que se quiera llevar un control sobre la cartera siguiendo el proceso y procedimiento establecido, deberá estar monitoreado por el personal del Arbofarma S.A.S del Área de Cartera y Cobranza. El siguiente es el procedimiento a llevar a cabo con su debida documentación y evidencia:

1. El auxiliar de facturación reporta a cartera las facturas de crédito expedidas.
2. El auxiliar de cartera registra en el aplicativo respectivo los valores de las facturas expedidas a los clientes.
3. El auxiliar de cobranza, previa impresión del listado de clientes con proximidad de vencimiento y a los que ya se les venció la factura, realiza un paneo de llamadas para verificar si ya efectuó el cliente el pago de la factura.
4. El auxiliar de cartera verifica en cartera la existencia de clientes morosos y elabora un listado para su cobro.
5. Los clientes que superan los límites de cartera morosa son listados y se pasa a notificación de cobro prejudicial.

Actuar, asegurar, actualizar o ajustar

Como manifestación de la mejora continua de este proceso, se actúa en la medida que los requisitos de facturación a crédito se cumplan y se exijan al momento de la operación, cuando se reciben quejas o reclamos en saldos no coincidentes de cartera, como resultado de la implementación de acciones correctivas y/o acciones preventivas. Asimismo, cuando se realizan notas de créditos o débitos sobre los valores que aparecen en cartera según el tipo de cliente.

Cuentas por cobrar como medida de control

De acuerdo con lo observado, se puede mencionar lo siguiente:

- a. Arbofarma S.A.S establece convenios de pago de mutuo acuerdo con el cliente que no ha cancelado sus facturas vencidas, donde se hace conforme la modalidad del pago que en todo caso son periódicos y por montos fijos.
- b. Mientras persista la morosidad del cliente, Arbofarma S.A.S seguirá gestionando los cobros para recuperar las cuentas por cobrar vencidas.
- c. En cuanto a los convenios de pago firmados con los clientes, no son tan efectivos para el proceso de cobranza.
- d. En límites de tiempos superados por cartera morosa, la suspensión de despachos de mercaderías no garantiza de por sí la recuperación parcial o total de las cuentas por cobrar vencidas.

Figura 14

Aspectos administrativos para el cargo de cartera; descripción del cargo

		Datos de identificación	
Nombre del cargo		Director-líder o jefe de Cartera	
Departamento o Dependencia		Cartera o gestión de cobranza	
Área		Financiera	
Nivel superior		Directos financiero Director contable	
Competencia:		La persona con este cargo es el encargado del estudio y otorgación de créditos; gestionar el cobro de estos, con el fin de mantenerlos al día. 1. Revisión, seguimiento y control de los procesos de pagos. 2. Verificación y autorización de los despachos a crédito antes de facturar. 3. Aprobar o rechazar las solicitudes de crédito. 4. Verificar que los clientes tengan la documentación requerida. 5. Estudiar, aprobar y notificar al cliente los cupos de créditos otorgados. 6. Realizar seguimiento al recaudo y coordinar que el recaudo se efectúe en los términos establecidos. 7. Reporte a las centrales de riesgo cuando los clientes no dan cumplimiento a sus obligaciones y se ha agotado el proceso jurídico. 8. Establecer los acuerdos de pagos con los clientes morosos. 9. Preparar y presentar los informes de gestión periódicos sobre el estado de la cartera.	
Funciones			



Políticas generales de cartera

- a. Todo cliente que solicite crédito a la empresa Arbofarma S.A.S debe pasar por el proceso de estudio comercial y financiero previo.
 - b. Para adelantar el estudio, el cliente solicitante debe enviar vía correo electrónico la información que se solicita en una lista de chequeo que se le hace llegar oficialmente por los medios de comunicación establecidos.
 - c. Realizado el estudio comercial y financiero, y aprobado este por el comité, se le notifica al cliente las condiciones de la aprobación de este, estableciéndose el cupo otorgado, plazos y demás condiciones.
 - d. Todo cliente debe tener una carpeta física y otra electrónica con todos los soportes documentales y las anotaciones de este.
 - e. Anualmente el comité de crédito realizará una evaluación del comportamiento del cliente, otorgando una calificación entre excelente, bueno, regular, deficiente.
 - f. El plazo establecido para el cobro de cartera será de 30 días calendario.
 - g. Vencido los treinta días calendario (30 días), se procede a enviar oficio vía correo certificado y correo electrónico, notificando el vencimiento de la factura y la invitación para el pago oportuno de esta.
 - h. El cliente que ingrese a periodo de mora, previo las acciones de gestión de cobro, entra a un acuerdo de pago de las facturas no canceladas.
 - i. Si el cliente incumple el acuerdo de pago y aún continúa en mora, se suspende todo despacho o facturación a crédito. Solo se autoriza ventas de estricto contado.
-



Procedimiento gestión de cobranza

Descripción	Responsable	Registro
El empleado responsable del proceso emite un informe de cartera y establece el listado de los clientes con cartera vencida.	Jefe de cartera	Reporte de cartera extraído de contabilidad o libro auxiliar
Como primera medida, el empleado responsable o asignado realiza comunicación vía correo electrónico, redes sociales y llamada telefónica para realizar cobro y acuerdo de pago.	Jefe de cartera	Registro de llamada y pantallazo de correos electrónicos enviados
Después de pasar 60 días de mora, se envía carta de cobro prejudicial, informando el estado de cuenta, intereses de mora y que será reportado en centrales de riesgos si no realiza la cancelación del saldo.	Jefe de cartera	Carta de cobro prejudicial
Después de pasar 90 días de mora, vuelve a enviar carta de cobro con copia a codeudor.	Jefe de cartera	Carta de cobro prejudicial
Si después de pasar 120 días, el cliente no realiza cancelación de saldo, el jefe de cartera se contacta con un abogado o empresa de cobranza especializada para iniciar proceso de embargo de bienes.	Abogado	Demanda
Se informa al cliente que se iniciará proceso de embargo y que debe comunicarse con el abogado o la empresa de cobranza.	Abogado	Carta de embargo

Conclusiones

El diseño del manual de control interno bajo el modelo Coso I para el Área de Cartera en la organización Arbofarma S.A.S. ubicada en Bogotá, Colombia, es una herramienta de carácter administrativo y operativo que, bajo una adecuada implementación, una previa socialización de los diversos componentes que integran el manual, le permitirá a la empresa mejorar los niveles de gestión de la cartera.

De igual modo, el proceso de identificación que se realizó en la práctica empresarial, al aplicarles instrumentos mediante la formulación de pregunta, permitió tener con mayor precisión el diagnóstico del estado actual del control interno en el Área de Cartera de la organización Arbofarma S.A.S. En esa medida, se evidenciaron las falencias propias de este tipo procesos; asimismo, se estableció la no existencia del manual y la no definición de los procedimientos y políticas.

Por otro lado, el desarrollo de la práctica le permitió al investigador establecer los procesos y procedimientos de control interno que se llevan a cabo en la empresa Arbofarma S.A.S, relacionados con la gestión de la cartera. Por tanto, es menester ajustarlos y complementarlos acorde con el modelo Coso I.

Cada proceso que vincula la cartera fue definido. Para se estableció el objetivo, el alcance, los procedimientos, las políticas y los controles específicos que la persona responsable de la gestión de cartera debe tener siempre presente para llegar a resultados positivos en el manejo de la cartera en la empresa Arbofarma.

La definición de los componentes, los elementos y las políticas asociados con el control interno de la cartera se incorporaron en el diseño del manual de control interno bajo el modelo Coso I, teniendo en consideración el resultado del diagnóstico del área, la calidad de estos, evaluados en el proceso, se incorporan al manual con miras al mejoramiento de la gestión de la cartera en la empresa Arbofarma S.A.S.

Igualmente, el modelo Coso I y los cinco componentes definidos para el control interno se consideraron en el marco de la práctica empresarial y fueron esenciales en el diseño del respectivo manual para la gestión de la cartera en la empresa.

Tanto los fundamentos de la escuela propuesta, como el acompañamiento de las teorías y los paradigmas, fueron insumo para el desarrollo de la práctica. Entre otras cosas, los diversos fundamentos teóricos se tuvieron en cuenta para el diagnóstico, como en el diseño del manual.

Finalmente, esta propuesta de investigación dirigida al diseño del manual de control interno para el Área de Cartera en la empresa Arbofarma S.A.S buscó, desde su formulación, que al cierre del proceso el directivo responsable del Área Financiera decida en el corto plazo llevar a cabo la implementación de esta herramienta de control interno, en especial al área en cuestión, teniendo como propósito la mejora de administración, el logro de las metas y objetivos financieros, dado que la cartera es un elemento fundamental del capital de trabajo. En ese orden de ideas, su adecuada gestión le permite mejorar el perfil del flujo de caja de la empresa.

Recomendaciones

Un elemento esencial y que se deja como tarea para la empresa Arbofarma S.A.S, como acción inmediata es darle una estructura organizacional al área de cartera, definiendo cargos y perfiles de las personas que han de atender con eficiencia y eficacia la administración de la cartera.

Una vez definida la estructura organización, establecer la separación de funciones y adoptar el manual de procesos y funciones del área de la cartera.

En tercer paso, revisar el manual de control interno para el área de cartera y ajustarlo a las nuevas circunstancias de operación del área de cartera. Seguidamente, socializar con el personal responsable de la gestión de la cartera, el presente manual de control para la cartera.

Definir con el equipo de gestión de cartera el mapa de indicadores que han de servir para evaluar la gestión del área, plantear los ajustes y definir el seguimiento al proceso.

Referencias

- AEC. (2019). COSO. Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Alvarado, D. B. (2021). La importancia de la ISO 45001: Una oportunidad de implementación en las empresas más exitosas. *Repositorio Institucional de la Universidad Católica USAT [tesis de pregrado]*, URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12423/3804>.
- Álvarez, A., & Parra, Y. (2019). *Diseño de un sistema de control interno modelo COSO I para los procesos de cartera, inventario y cuentas por pagar en la empresa La Plaza Campesina S.A.S. del municipio de Cartago, Valle. [Tesis de grado]*. Cartago: Universidad del Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20256/CB-0605550.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arcila, L. (2021). *Manual de políticas de gestión de cartera. Diseño de un Manual de Políticas de Gestión para Cobro de Cartera: Caso estudio, Los Rosales S.A de Pereira, Risaralda. [Tesis de grado]*. Cartago: Universidad de Valle. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21078>
- Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(28), 21-40. doi:<https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Barriga, O., & Henríquez, G. (2003). La presentación del objeto de estudio. Reflexiones desde la práctica docente. *Cinta de Moebio: Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 17, 77-85. <https://www.moebio.uchile.cl/17/barriga.html>
- Bermúdez, H. (2017). *Políticas contables*. Spatia INCP.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Calderón, S. (2022). *Manual de auditoría de gestión para el control interno de la empresa Quatro Design, Atuntaqui, 2022. [Tesis de grado]*. Otavalo: Universidad de Otavalo. <https://repositorio.umatavalo.edu.ec/handle/52000/562>

- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Cano, F. M., Olivera, G. D., Balderrabano, B. J., & Pérez, C. G. (2016). Rentabilidad y competitividad en la PYME. *Ciencia Administrativa*, 17(21), 122-144.
- Cardozo, H. (2014). IFRS/NIFF. En H. Cardozo, *NIIF para el sector solidario aplicadas a las Pymes modelo catálogo de cuentas*. (pág. 350). Ecoe ediciones.
- Casasempere, A. (2020). Análisis documental bibliográfico. Obteniendo el máximo rendimiento a la revisión de la literatura en investigaciones cualitativas. *New Trends in Qualitative Research*, 4, 247–257. <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/view/44>
- Cedeño, Z., & Espinoza, Z. (2018). *Diseño de manual de control interno en el departamento de cobranzas de Nagel S.A. [Tesis de grado]*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30414>
- Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. McGraw-Hill.
- Comisión de la Comunidad Andina [CAN]. (2002). *Decisión 516 de 2002. [Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos]*. <http://www.saludcapital.gov.co/SectorBelleza/Galeria%20de%20Descargas/Normatividad/Decisiones/Decisi%C3%B3n%20516%20de%202002%20-%20CAN%20-%20Armonizacion%20legislacion%20cosmeticos.pdf>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO]. (2022). *About Us*. COSO: <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>
- Congreso de la República de Colombia. (1995). Ley 222 del 20 de diciembre de 1995. Diario Oficial No. 42.156, de 20 de diciembre de 1995. [Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0222_1995.html
- Congreso de la República de Colombia. (2009). Ley 1314 del 13 de julio de 2009. Diario Oficial No. 47.409 de 13 de julio de 2009. [Por la cual se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y

- se determinan las entidades...]. Bogotá, D. C., Colombia.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1314_2009.html
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública [CTCP]. (2003). *Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 39*. <https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion-financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-tecnicos-de-informacion-financi/1534371774-2648>
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública [CTCP]. (2013). *Norma Internacional de Auditoría (NIA) 265. Comunicación de deficiencias en el control interno a los responsables del gobierno y a la dirección de la entidad*. <https://www.ctcp.gov.co/publicaciones-ctcp/orientaciones-pedagogicas/1472852232-7796>
- Consejo Técnico de la Contaduría Pública [CTCP]. (2015). *Anexo 4 del DUR 2420 de 2015. Norma Internacional de Servicios Relacionados*". <https://www.ctcp.gov.co/publicaciones-ctcp/compilaciones-normativas/anexo-4-del-dur-2420-de-2015-norma-internacional-d/compilacion-anexo-4-a-diciembre-31-de-2020-norma-i>
- Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista FAECO Sapiens*, 46(139), 234-252.
http://200.46.139.234/index.php/faeco_sapiens/article/view/700
- Cruz, L., & Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (10), 211–230. doi:<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>
- Díaz, A. (2007). Ciclo de las cuentas por cobrar. En a. Díaz, *Descripción de las operaciones típicas de una empresa* (pág. 389). Editorial club del Estudio.
- Echeverri, B., & Suárez, J. (2020). *Diseño de un manual de control interno bajo el modelo coso I, en los procesos de ingresos y egresos en la notaría primera de Cartago a partir del año 2020. [Tesis de grado]*. Cartago: Universidad de Valle.
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/20125>
- ESAN Business. (2021). *COSO II: los sistemas para el control interno*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/coso-ii-los-sistemas-para-el-control-interno#:~:text=El%20COSO%20II%20es%20un,la%20efectividad%20de%20los%20mis>
 mos

- Estupiñán, R. (2006). *Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Ecoe ediciones.
- Estupiñán, R. (2006). Componentes del control Interno. En R. Estupiñán, *Control interno y fraudes, con base en los ciclos transaccionales. análisis del informe COSO I y II*. (pág. 387). ECOE ediciones.
- Euroinnova. (2023). *¿Qué es el control administrativo según autores?*
<https://www.euroinnova.co/blog/que-es-el-control-administrativo-segun-autores>
- Feldman, G. (2019). Qualitative risk assessment and analysis tools. *Sadaf Journal*, 103(88), 118-144, URI: <https://www.researchgate.net/profile/Gabriel-Feldman-2/publication/352465924>.
- Fierro, A., & Fierro, C. (2015). La cartera y su comportamiento. En A. Fierro, & C. Fierro, *Contabilidad de activos con enfoque NIIF para las Pymes* (pág. 467). ECOE Ediciones.
- Función Pública. (2022). Decreto 338 de 2019. *Gobierno Nacional de la República de Colombia, constitución política, en línea*:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90730> [consultado el 15 de diciembre de 2022].
- Galaz, Y., & Ruiz, S. (2015). *COSO. Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Deloitte:
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- González, M. (2002). *El control interno*. Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/el-control-interno/>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez, M., & Couso, A. (2013). Concepto de clientes y tipo de clientes. En M. Gutiérrez, & A. Couso, *Iniciación a la contabilidad desde cero* (pág. 475). RA MA Empresa.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana Editores SA.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- IMCP. (2004). *De las normas y procedimientos de Auditoría*. IMCP Boletín 03 Instituto mexicano de contadores públicos.
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima]. (1998). Decreto 219 del 30 de enero de 1998. [Por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos, y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia. https://www.invima.gov.co/documents/20143/448427/decreto_219_1998.pdf/9fac6f26-bc66-126f-e5b9-ae0af0b94f76
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [Invima]. (2000). Decreto 612 del 5 de abril de 2000. [Por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos y se dictan otras disposiciones]. Bogotá, D. C., Colombia. https://www.invima.gov.co/documents/20143/448427/decreto_612_2000.pdf/b202b447-6122-b845-2cf4-a259cfe6c990#:~:text=Inspecci%C3%B3n%20y%20vigilancia.,criterios%20que%20defin%20la%20entidad.
- Isaza, A. (2018). *Control interno y sistema de gestión de calidad: guía para su implantación en empresas públicas y privadas*. Ediciones de la U.
- Jiménez, J. (1999). *Seguridad en un sistema de información*. Monografías: <https://www.monografias.com/trabajos/seguinfo/seguinfo>
- Kuhn, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación de las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (64), 5-18. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>
- López, J., Vásquez, J. d., & Morales, K. (2020). *Evaluación del control interno del área de inventario de la empresa farmacéutica Ecofarmex en el primer trimestre del año 2019. [Tesis de grado]*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/13864/>
- López, M., Castro, C., & Lastra, F. (2018). *Diseño del sistema de control interno para los departamentos de cartera y tesorería de la empresa ROOTT+CO S.A.S. [Tesis de grado]*. Ibagué: Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/items/c0816490-f59d-4818-8e7f-0058e32016f2>

- Luna, D., & Acosta, S. (2014). *Implicaciones de los cambios en las vertientes del control en el Proyecto de Ley de Armonización*. Actualícese: <https://actualicese.com/implicaciones-de-los-cambios-en-las-vertientes-del-control-en-el-proyecto-de-ley-de-armonizacion/>
- Mantilla, S. (2005). Actividades de control Interno. En S. A. Mantilla Blanco, *Control Interno: Estructura conceptual integrada-ambiente de control* (pág. 470). Ecoe Ediciones.
- Medina, S. (2019). *Diseño de procedimientos de Control Interno para Gestión Administrativa en empresa constructora CIMETCORP S.A. [Tesis de grado]*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil . <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42518>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, I., & Barreiro, M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). Decreto 2078 del 8 de octubre de 2012. Diario Oficial No. 48.577 de 8 de octubre de 2012. *[Por el cual se establece la estructura del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima), y se determinan las funciones de sus dependencias]*. Bogotá, D. C., Colombia. https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_2078_2012.htm
- Montaño, E. (2011). *Notas de clase de Fundamentos de Control, Auditoría y Revisoría Fiscal*. Editorial Universidad del Valle.
- Montgomery, R. H. (1934). Auditoría Interna y Control interno. En R. H. Montgomery, *Teoría y práctica de la Auditoria* (pág. 467).
- Oleas, C., Mazón, G., & Carrasco, E. (2020). Optimización del proceso logístico en el transporte y las operaciones de exportación mediante fórmulas matemáticas en los KPI's. *Revista Dominio de las Ciencias*, 17(6), 78-92. doi:<https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Ortíz, C. (2021). Control interno COSO ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 17(5), 32-39. http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/1329/1/Articulo_No_2.pdf
- Pacheco, C., Rojas, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2019). Integral development of adjustment processes towards change in small and medium size enterprises. *Información Tecnológica*, 31(5), 206-219. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500089>
- Pantoja, K. (2022). *Manual de control interno de inventario de Danielito Mayorista. [Tesis de grado]*. Tena - Ecuador: Instituto Superior Tecnológico Tena.

- <http://repositoriodigital.itstena.edu.ec:8080/jspui/bitstream/123456789/78/1/Trabajo%20de%20integraci%c3%b3n%20curricular.pdf>
- Pavón, D., Villa, L., Rueda, M., & Lomas, E. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una Pyme de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 860-872. <https://www.redalyc.org/journal/290/29060499014/29060499014.pdf>
- Pereira, C. (2019). *Control interno en las empresas: su aplicación y efectividad*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).
- Portugal, V. (2017). Tipos de Diagnostico empresarial. En V. Portugal, *Diagnóstico Empresarial*. Fondo editorial Areaandino. Fundación del área Andina.
- Presidencia de la República de Colombia. (1971). Decreto 410 del 27 de marzo de 1971. Diario Oficial No. 33.339 del 16 de junio de 1971. [Por el cual se expide el Código de Comercio]. Bogotá, D. C., Colombia. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Presidencia de la República de Colombia. (1989). Decreto Ley 624 del 30 de marzo de 1989. Diario Oficial No. 38.756 de 30 de marzo de 1989. [Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los Impuestos Administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales]. Bogotá, D. C., Colombia. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/estatuto_tributario.html
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). Decreto 302 del 20 de febrero de 2015. [Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para las normas de aseguramiento de la información}. Bogotá, D. C., Colombia. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=30019761>
- Pulido, A., Ruiz, A., & Ortiz, L. (2020). Mejora de procesos de producción a través de la gestión de riesgos y herramientas estadísticas. *Ingeniare: Revista chilena de ingeniería*, 28(1), 56-67. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052020000100056>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). Internal Control and its Application Tools between COSO and COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 316-344. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100018&script=sci_arttext&tlng=en

- Ramos, A. (2009). *Diagnóstico y evaluación del sistema de control interno en el Departamento de Ciencias Contables de la Universidad Cienfuegos. [Tesis de grado]*. Cuba: Universidad Cienfuegos.
- Ríos, L., Pérez, L., & Pérez, I. (2019). Current Industry 4.0 Trends. *Reflexiones Contables*, 2(2), 8-22. doi:<https://doi.org/10.22463/26655543.2982>
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y mediana empresas*. IMCP Boletín 03 de las normas y procedimientos de auditoría.
- Rueda, O., & Melo, Y. (2021). *Diseño de un sistema de control interno en el área de tesorería para la empresa estrategias empresariales de Colombia S.A.S. [Tesis de grado]*. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente (UAO). <https://red.uao.edu.co/handle/10614/12910>
- Saldarriaga, A., Patiño, M., & Mancera, L. (2021). Gestión Operativa en una Organización: Un análisis de los riesgos operativas en una empresa manufacturera de Cauca. *Repositorio Institucional de la UniPiloto [tesis de pregrado]*, URI: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/12.407.179841.1819>.
- Sierra Valbuena, P. A. (2015). Diseño E Implementación De Un Manual De Control Interno Para La Asociación De Ganaderos Del Altiplano Cundiboyacense Y Occidente De Boyaca “Asogaboy”. *Repositorio de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia [tesis de pregrado]*, URI: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2047/1/TGT-658.pdf>.
- Solano, K., Tierra, J., Orozo, K., & Vicuña, J. (2020). Manual de procedimientos de control interno para departamentos contables en federaciones deportivas región Sierra Ecuatoriana, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 216-222. <http://revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p13.pdf>
- Solís, V., & Llamuca, S. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. *Dominio de las Ciencias*, 6(2), 239-251. doi:<https://doi.org/10.23857/dc.v6i2.1244>
- Suárez, L. (18 de Octubre de 2022). Todo sobre Arbofarma en su gestión operativa. (K. Antia, Entrevistador)
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Métodos de investigación*. Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Vasilachis, I. (2020). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa.

- Vásquez, L., Ferreira, R., Mogollón, A., Sanmamed, J., Delgado, E., & Vargas, I. (2011). *Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud*. Programa Editorial Universidad del Valle.
- Villalba Noriega, C. E., & Calderon Fuentes, L. M. (2020). Diseño de un sistema de control interno contable para la empresa inmobiliaria Safe bienes raíces SAS. *Repositorio Institucional de la Universidad Antonio Nariño [tesis de pregrado]*, URI: <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/1721>.
- Villena, M., & Calcina, L. (2020). *El Control Interno bajo la metodología COSO como un sistema para las MYPES. [Tesis de grado]*. Lima: Universidad Peruana Unión. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/4364/Milagros_Trabajo_Bachiller_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 87-93, URI: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038.
- Yela Correa, K. (2022). Diseño de un sistema contable para mejorar el control interno financiero de la sociedad ecuatoriana de reumatología. *Repositorio Institucional de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil [tesis de Maestría]*, URI: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5474/1/T-ULVR-4449.pdf>.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2006). *Técnicas para investigar y formular proyectos de investigación*. Editorial Brujas.

Apéndices

Apéndice 1. bitácora de trabajo de campo



DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN
Sede Regional Cartago
Programas Académicos de Pregrado

BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO

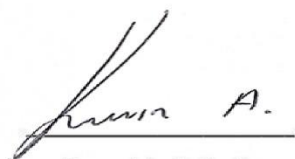
Periodo académico:	2023 I		
Programa académico:	Contaduría pública	Código:	201856327-3841
Nombre del estudiante:	Kevin Santiago Antia Ortiz		
Título del trabajo de grado:	Diseño de un manual de control interno para el área de cartera, bajo modelo COSO I. Caso de estudio en la empresa Arbofarma S.A.S, en Bogotá, Colombia.		
Modalidad:	Practica empresarial		
Nombre del docente asesor:	Carlos Arturo Arias		

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS
13-03-2023	Entrevista con el asesor con el anteproyecto de grado	- Composición del control interno - Recolección de información - Edades de la cartera	- estudiar como es el método de pago - estructura de la compañía - cómo está constituida el área de la cartera
21-03-2023	Se realiza el conocimiento del control interno del área de la cartera -realizar encuesta de manejo cartera, producción, entre otros	- Realizar una encuesta abarcando temas relacionado con el área de la cartera, código de ética.	- encuesta para diagnosticar como se encuentra el control interno de la empresa y empezar a darle forma a los objetivos
29-03-2023	-Se realiza una reunión con la administración de la compañía.	- se emite instrumento del control interno, para darle forma a una mejor sinterización de la necesidad de la compañía	
08-04-2023	-Se empieza aplicar ejecución de la encuesta que nos ayudara a empezar los objetivos propuestos para la compañía	-alineamiento de como empezar el primer objetivo -empezar a redactarla información recolectada	-describir información encuestada, dar puntos de vista

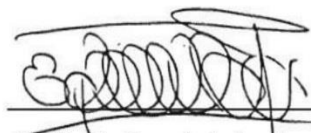
13-04-2023	- Ejecutar la aplicación de los objetivos donde se retomará los principios del control interno y encuestas ejecutadas		- Evaluar cómo está compuesta por edades la cartera - Métodos de pago
20-04-2023	- Sugerencias en el primer objetivo, cambios, ideas, graficas		-
27-04-2023	- Recolección de información - Entrevista con el gerente de la compañía - Se estudio la deuda actual de la cartera y como estaba compuesta la deuda por edades de 0-30 días 30-60 días y 60-90 días.	-conocer como estaba el comportamiento de la cartera -aval del gerente según el avance del proyecto	- Gerente sugiere crear políticas y normas para minimizar la mora en los créditos de la compañía.
04-05-2023	- Reunión con el asesor	-sugiere quitar contenido de los objetivos - mejorar el contenido del anteproyecto	- Empezar a darle forma a contenido anterior - Avanzar mas con los objetivos
07-05-2023	- Emisión revisión de sugerencias		-
09-05-2023	- Reunión meet - Retroalimentación de objetivos	-cambios en objetivos -pide gráficas, quitar información	-
11-05-2023	- Se genera mejora en los procesos		-

	requeridos por el asesor		
13-062023	- Realización de turnitin final	-	-

Se sugiere actualizar permanentemente este formato en la medida en que se reúnan con la empresa objeto de estudio, teniendo como premisa que es una evidencia aplicativa que le facilitará el seguimiento al cumplimiento de sus compromisos.



Firma del estudiante
KEVIN SANTIAGO ANTIA ORTIZ

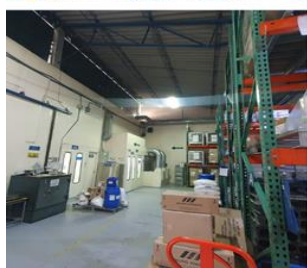
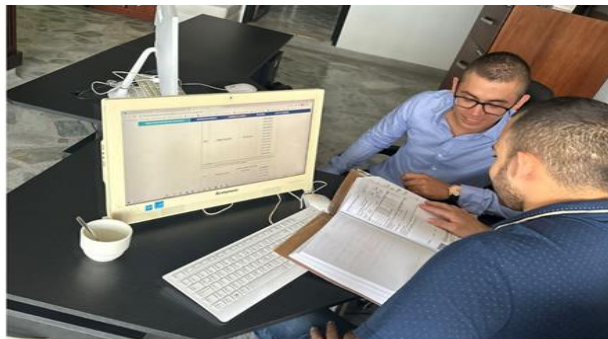
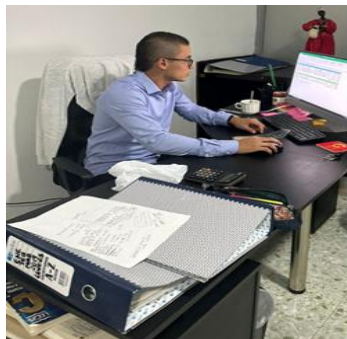


Vo.Bo. Representante legal
EDUARDO ARBOLEDA PUERTO



Firma del docente asesor

CARLOS ARTURO ARIAS

Apéndice 2.registro fotograficos

Apéndice 3. Acta de socialización organización Arbofarma S.A.S

 Programa Contaduría Pública	Comité: Proyecto de grado		No: 01	Páginas 2
	Lugar: Cartago valle – vía virtual zqf-sgxd-dpb	Fecha: 19-07-2023	Hora Inicio: 11:00 am	

Objetivos: Socializar el trabajo académico, bajo la modalidad de práctica empresarial del estudiante Kevin Santiago Antia Ortiz, de la Universidad del Valle sede Cartago.

Asistentes		SI/NO	Asistentes		SI/NO
1.	Kevin Santiago Antia Ortiz	SI	4.	Paola Gálvez Bulla	SI
2.	Carlos Arturo Arias Sánchez	SI	5.		
3.	Santiago Gonzales Soler	SI	6.		

Agenda**Puntos a desarrollar**

1. Revisión del trabajo académico del estudiante Kevin Alexander Antia Ortiz
2. Socializar los resultados del trabajo académico e importancia para la organización
3. Opinión del trabajo de grado a cargo del asesor académico y gerentes de la compañía

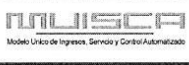
Desarrollo de la reunión

1. A continuación el estudiante Kevin Alexander Antia Ortiz, expone a los participantes sobre las fases que desarrolló para llevar a cabo con éxito la práctica empresarial, entre ellas detectar la necesidad que tiene la empresa de mejorar su proceso administrativo en el área de cartera, para lo cual se realiza un diagnóstico inicial, el cual es concertado con el personal de la empresa, posteriormente se revisa el proceso que tenía la organización y proponer los cambios necesarios de acuerdo al modelo Coso I.
2. El personal de la organización, junto con el investigador, resaltan la importancia del trabajo, y en la cual se pretende sea una contribución para la empresa que sirva para el personal actual de la empresa, y así puedan mejorar sus funciones.
3. De parte del docente en calidad de asesor asignado por la Universidad, realizó reuniones periódicas con el estudiante, donde conoció el avance por etapas del trabajo objeto de investigación, resaltando el avance, entrega y compromiso con el objetivo planteado, por tal situación considera que el trabajo cumple con los requisitos académicos exigidos por la Universidad del Valle.

Compromisos		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.				
2.				

Elaboró	Nombre: Kevin Santiago antia Ortiz	Copias	1.	Aprobó	Nombre: Carlos Arturo Arias
	Firma: 		2.		Firma: 

Apéndice 4. Rut organización Arbofarma S.A.S

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				001	
2. Concepto: 0 2 Actualización Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario: 14472860627 			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 8 3 0 0 7 2 3 2 3 - 3				6. DV: 3		12. Dirección seccional: Impuestos de Bogotá	
14. Buzón electrónico: 3 2							
IDENTIFICACION							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento: ☐		26. Número de identificación: 		27. Fecha expedición: 	
Lugar de expedición:		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido:		32. Segundo apellido:		33. Primer nombre:		34. Otros nombres:	
35. Razón social: ARBOFARMA S.A.S							
36. Nombre comercial: 							
37. Sigla:							
UBICACION							
38. País: COLOMBIA		39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.			
41. Dirección principal: CL 20 A 43 A 50 IN 6							
42. Correo electrónico: contabilidad@arbofarma.com		43. Código postal:		44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:	
CLASIFICACION							
Actividad principal		Actividad económica		Otras actividades		Ocupación	
46. Código: 2 1 0 0		47. Fecha inicio actividad: 2 0 0 0 0 5 1 9		48. Código: 4 6 4 5		49. Fecha inicio actividad: 2 0 1 6 0 3 0 3	
50. Código: 		51. Código: 		52. Número establecimientos: 			
Responsabilidades, Calidades y Atributos							
53. Código:							
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 07- Retención en la fuente a título de renta 08- Retención timbre nacional 09- Retención en la fuente en el impuesto 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena 10- Obligado aduanero							
Obligados aduaneros							
54. Código:							
Exportadores							
55. Forma:							
56. Tipo:							
57. Modo:							
58. CPC:							
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación							
Para uso exclusivo de la DIAN							
59. Anexos: SI ☐ NO ☒							
60. No. de Folios:							
61. Fecha: 2 0 1 8 0 7 0 5							
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 18 Decreto 2460 de Noviembre de 2013 Firma del solicitante:				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma autorizada: 984. Nombre: ARBOLEDA PUERTO EDUARDO 985. Cargo: Representante legal Certificado			