

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA
TROPIAGRO SAS DEL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ (VALLE)**

ANDRY JULIETH ALDANA ORÓSTEGUI

BEATRIZ EUGENIA OBANDO GUZMÁN

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2013**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA
TROPIAGRO SAS DEL MUNICIPIO DE JAMUNDÍ (VALLE)**

ANDRY JULIETH ALDANA ORÓSTEGUI

BEATRIZ EUGENIA OBANDO GUZMÁN

Trabajo de grado, para optar el título de Contador Público

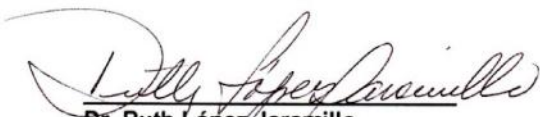
Tutor. ALBA LUCIA BERMUDEZ SANCHEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO DE CONTADURIA PÚBLICA
SANTANDER DE QUILICHAO (CAUCA)
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fue aprobado por el director de la sede Norte del Cauca de la Universidad del Valle, el director de trabajo de grado y el jurado evaluador.

Dr. Adolfo Adrian Álvarez
Director (E) Sede Norte del Cauca
Universidad del Valle



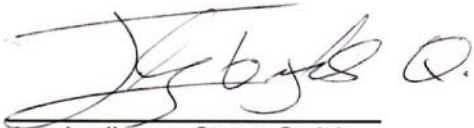
Dr. Ruth López Jaramillo
Coordinadora Académica Sede Norte del Cauca
Universidad del Valle



Dra. Alba Lucía Bermúdez Sánchez
Director Trabajo de Grado



Jurado: Rubiela Quintero



Jurado: Jhonny Steven Grajales

Santander de Quilichao Diciembre 10 de 2013

DEDICATORIA

A Dios, por darme la fortaleza que me ha permitido culminar esta etapa de mi vida y lograr mis sueños.

A mis padres, que me han dado su amor, confianza y apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos y demás familiares, por su cariño y compañía que me motivaron siempre a seguir adelante.

Andry Julieth Aldana Orostegui

A Dios Todopoderoso por guiarme e iluminarme para poder culminar con éxito mi carrera y no dejarme decaer ante los obstáculos.

A mis padres, a quienes debo mi existencia y por su apoyo incondicional hicieron posible la culminación de esta meta.

A mi esposo Henry a mis hijos Santiago y Juan José, a quienes con su amor, comprensión, apoyo y confianza han hecho que los esfuerzos valgan la pena ya que esperan lo mejor de mí y me hacen sentir muy feliz a su lado.

“Y a todas aquellas personas que aportaron una semilla para culminar con éxito esta meta alcanzada.”

Beatriz Eugenia Obando Guzmán

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad del Valle** por su formación como profesionales en el transcurso de nuestra carrera.

Al Contador Público y Coordinador del Programa de Contaduría Pública **Ruth López Jaramillo**, por su apoyo en el desarrollo de nuestra formación profesional.

Al Contador Público y Director de nuestro proyecto de grado, **Alba Lucia Bermúdez Sánchez**, por su dedicación, compromiso constante, apoyo y en especial por sus buenos consejos brindados en la elaboración de este trabajo.

A la empresa **Tropiagro S.A.S.**, por la oportuna información brindada para hacer posible la elaboración de este proyecto.

A todos aquellos que de una u otra forma se cruzaron en nuestro camino dándonos palabras de apoyo y aliento.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS.	4
1.2.1 Objetivo General	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 JUSTIFICACION	5
1.4 MARCO DE REFERENCIA	6
1.4.1 Marco teórico	6
1.4.1.1 Control	6
1.4.1.2 Tipos de control	7
1.4.1.3 Principios de control	8
1.4.2 Control Interno	9
1.4.2.1 Ambiente de control	13
1.4.2.2 Evaluación de riesgo	14
1.4.2.3 Sistema de información contable y de comunicación	16
1.4.2.4 Actividades de control	17
1.4.2.5 Monitoria del sistema	17
1.4.2.6 Control Métodos de control	18
1.4.2.7 Clases de Control interno	20
1.4.3 Sistema de control interno	22
1.4.3.1 Proceso de control	22
1.4.3.2 Subsistemas del sistema de control interno	23
1.4.4 Marco legal	25
1.4.4.1 Ley 43 de 1990, disposiciones del consejo técnico de la contaduría pública. Principios y normas relativos al sujeto auditor.	25

1.4.4.2 Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado	25
1.4.4.3 Ley 489 de 1998, la cual dispone la creación del Sistema Nacional de Control Interno con el fin de garantizar el logro de los objetivos de cada una y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública	26
1.4.4.4 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)	26
1.4.4.5 Normas Internacionales de Auditoria (NIA)	27
1.4.5 MARCO CONTEXTUAL	28
1.4.5.1 Reseña Histórica	28
1.4.5.2 Misión	29
1.4.5.3 Visión	29
1.4.5.4 Política Empresarial	29
1.5 METODOLOGÍA	31
1.5.1 Tipo de estudio	31
1.5.2 Método de Investigación	31
1.5.3 Fuentes de Información	32
1.5.3.1 Fuentes primarias	32
1.5.3.2 Fuentes secundarias	32
1.5.4 Técnicas de Recolección de Información de Investigación	33
1.5.4.1 Entrevistas	34
1.5.4.2 Fichas de lectura.	34
1.5.4.3 Observación.	35
1.5.5 Fases de la Investigación	35
2. DIAGNOSTICO DEL ENTORNO EXTERNO	37
2.1 Entorno económico	37
2.2 Entorno político	48
2.3 Entorno social	53
2.4 Entorno tecnológico	59

2.5 Entorno jurídico	64
2.5.1 Medio ambiente	66
2.5.2 Entidades gremiales	67
2.5.3 Cadena productiva	68
2.5.4 Fondo nacional del arroz	69
2.5.5 Semillas	70
2.5.6 Agroquímicos	71
2.5.7 Incentivo al almacenamiento	73
2.6 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	76
2.6.1 Análisis de la matriz EFE	79
2.7 Diagnostico del entorno interno	80
2.7.1 Los Recursos	81
2.7.2 Las capacidades	83
2.7.3 La matriz de evaluación de los factores Internos	89
2.7.4 Análisis de la matriz EFI	93
3. CICLOS TRANSACCIONALES DE TROPIAGRO S.A.S.	94
3.1 Operaciones de la empresa TROPIAGRO S.A.S.	95
3.1.1 Producción	96
3.1.2 Ventas	102
3.1.3 Compras	103
3.1.4 Recursos humanos	105
3.1.5 Tesorería	106
3.1.6 Gerencia	107
3.1.7 Contabilidad	107
3.2 Cuestionarios para realizar pruebas de cumplimiento	108
4. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA TROPIAGRO S.A.S	110
4.1 Análisis del área de producción	110
4.2 Análisis del área de ventas	115
4.3 Análisis del área de compras	116

4.4 Análisis del área de recursos humanos	117
4.5 Análisis del área de tesorería	118
4.6 Análisis del área de gerencia.	121
4.7 Análisis del área de contabilidad	122
5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVES DE MANUALES	124
ADMINISTRATIVO Y CONTABLE	
5.1 Concepto	124
5.1.2 Objetivos	124
5.1.3 Contenido de los manuales	125
5.1.3.1 Presentación	125
5.1.3.2 Objetivos	125
5.1.3.3 Símbolos	125
5.1.3.4 Procedimientos y flujogramas	126
5.1.3.5 Catalogo de cuentas	126
5.1.4 Tipos de manuales	127
5.1.4.1 Manuales administrativos	127
5.1.5 Caso práctico para Tropiagro S.A.S.	129
5.1.6 Flujogramas de los procesos contables de la empresa	151
TROPIAGRO S.A.S	
CONCLUSIONES	157
RECOMENDACIONES	158
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	165

INTRODUCCION

Los continuos procesos de cambio crean la necesidad cada vez más urgente de revisar y reestructurar los modelos administrativos de las organizaciones, con miras a alcanzar altos niveles de efectividad en todos sus procesos.

Esta investigación se concentra en el Control Interno, definido como un mecanismo que incluye un conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación adoptados por una entidad; los cuales tienen como finalidad pretender que las actividades, operaciones y procesos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, que permitan el cumplimiento de metas y objetivos previstos en la misión y visión institucional, y con la problemática planteada se procura determinar cuáles son las causas que hacen necesario que en la Empresa **TROPIAGRO S.A.S.**, se diseñe un sistema de control interno.

Empresas como **TROPIAGRO S.A.S.**, requieren un adecuado sistema de control interno administrativo y contable, información financiera periódica, completa y oportuna para la toma de decisiones, salvaguarda de activos, eficiencia y eficacia operativa, fundamentos para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, en la cual se plantea el diseño de un sistema de control interno, a través de manuales administrativo y contable, que permitan mediante la formulación y análisis de procedimientos identificar y minimizar las debilidades de un sistema de control interno y se propicie la presentación oportuna de los estados financieros para la toma de decisiones, con el fin de ayudar a la unidad de análisis a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos.

El desarrollo de esta práctica empresarial, denominada “**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA TROPIAGRO S.A.S. DEL**

MUNICIPIO DE JAMUNDI (VALLE)”, pretende ser. Además de un aporte particular, presentarse como modelo a todos aquellos entes económicos que no cuentan con un adecuado sistema de control interno, esquema de importancia, en virtud a que las empresas día a día presentan mayor incremento y sólo mediante la obtención de su máxima eficiencia operativa podrá mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado de competencia.

El presente trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: Una primera parte que comprende los antecedentes de la investigación, planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación, una segunda parte que comprende el Marco de referencia de la investigación, conformado por: El Marco teórico, Marco Legal y Marco contextual, la tercera parte referente al Marco Metodológico, que esboza la metodología utilizada por las investigadoras para el desarrollo de la presente investigación y una parte final donde se presenta el cronograma de las actividades, el presupuesto y la bibliografía consultada.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, los mecanismos de control han adquirido mayor importancia ya que permiten administrar de manera eficiente y eficaz las operaciones de las empresas. Igualmente han permitido medir de una forma práctica la productividad del control interno; en especial si se centran en las actividades básicas realizadas por la organización.

Los Sistemas de Control Interno buscan mantener a la empresa en la dirección de sus objetivos y ayudar en la consecución de su misión, desarrollando un plan organizativo, de métodos y procedimientos que permitan salvaguardar los activos, verificar con confiabilidad la información contable y administrativa, y promover la eficiencia operacional, cumpliendo así con las normas y políticas establecidas por la Gerencia. De este modo el control interno se convierte en una herramienta imprescindible para llevar a cabo una adecuada gestión empresarial.

La empresa **TROPIAGRO S.A.S.** cuenta con una estructura organizacional funcional que muestra características propias de este tipo de organización como lo es la toma de decisiones centralizada, jefes funcionales, jerarquía para coordinar y controlar y mejoras del alcance limitado. Pero se presentan deficiencias e inexactitudes en sus operaciones y procedimientos, dado que no cuenta con manuales de asignación de responsabilidades y funciones, el personal no conoce claramente la filosofía de calidad de la empresa, y cada persona centra su esfuerzo en la tarea asignada tratando de hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas, contando para ello con poca información.

Lo anterior hace necesario diseñar un Sistema de Control Interno Confiable y apropiado, pues la inexistencia del mismo ocasiona desconfianza por parte de sus propietarios e incompetencia en el desarrollo de determinadas actividades, programas y proyectos que son vitales para el desarrollo de la empresa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un sistema de control interno para la empresa **TROPIAGRO S.A.S. del municipio de Jamundí (Valle).**

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno de la organización y realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa **TROPIAGRO S.A.S. del municipio de Jamundí (Valle),**
- Describir los procesos que se desarrollan en la empresa desde la cultivación del producto hasta la comercialización del mismo.
- Determinar los recursos a través de los cuales se puedan contrarrestar las debilidades en cada paso del proceso que se lleva a cabo para las actividades de la empresa.
- Diseñar un manual de procesos y procedimientos administrativos y contable, flujogramas de las operaciones de la empresa **TROPIAGRO S.A.S.**

1.3 JUSTIFICACION

El Control Interno en las pequeñas, medianas y grandes empresas le permite a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos cambiantes rápidamente. Las medidas y métodos de coordinación utilizados, son organizados de tal forma que funcionen coordinadamente, con fluidez, seguridad y responsabilidad, garantizando que se cumpla el objetivo de preservar con máxima seguridad el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones y registros contables, ayudando a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado.

El diseño del Sistema de control interno para la empresa **TROPIAGRO S.A.S.** del municipio de Jamundí (Valle), es importante, pues le permite adecuar la estructura organizativa de acuerdo a su tamaño, tipo de actividad y objetivos, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación, regulaciones administrativas, manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y programas de selección, inducción y capacidad del personal. Ésta investigación también aporta para la empresa una solución viable a las problemáticas reales que presenta este trabajo y puede servir de base para plantear soluciones a otras empresas del sector que presenten dificultades similares.

Como estudiantes de la Universidad del Valle, este estudio contribuye al cumplimiento de la misión institucional de incidir sobre el entorno, teniendo en cuenta que los resultados del trabajo, permitirán formular recomendaciones a las pymes. En tal sentido, el aporte de la investigación proviene de la academia, la cual a través de su proceso de formación a los estudiantes, brinda las herramientas para poder analizar una realidad específica y aplicar los conocimientos adquiridos para lograr incidir en el entorno.

1.4. MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Teórico

La idea central de esta investigación es el diseño de un sistema de control interno aplicado a la empresa **TROPIAGRO S.A.S.** del municipio de Jamundí (Valle), el cual se adapte a las necesidades contables y administrativas de la misma, para esto se analizan conceptos y aplicaciones de relevancia así:

1.4.1.1 Control

El Control es una función del proceso administrativo, que tiene por objetivo asegurar que las cosas se hacen de acuerdo a lo planeado¹.

El control es evaluar, comparar, medir y proteger, y se ejerce en todos los aspectos de la empresa y en cualquier nivel de ella. Evalúa el cumplimiento de las políticas establecidas en la etapa de la planeación, compara lo ejecutado con lo proyectado, mide el desarrollo de las operaciones buscando optimizar esfuerzos y no desaprovechar recursos, protege los bienes poseídos, al igual que las fuentes de información que recibe la dirección para evitar o prevenir que sus decisiones se vean entorpecidas por errores voluntarios o involuntarios².

Complementando las anteriores definiciones es importante citar a los profesionales contables Samuel Alberto Mantilla Blanco y Sandra Yolima Cante S., quienes en relación al concepto del control establecen: “el control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas. Por lo

¹ Informe COSO Tomado: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-29.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-29.htm)

² PEÑA BERMUDEZ. Jesús maría. Control auditoria revisoría fiscal. Santa fe de Bogotá. Eco ediciones Ltda. 3ª. Edición 2000.

tanto, el control utiliza diferentes medios (métodos, metodologías, procedimientos, técnicas), en un desempeño óptimo, esto es, que no necesita correcciones, la técnica funciona de manera óptima y asegura el cumplimiento de los objetivos”³.

1.4.1.2 Tipos de Control

Al igual que resulta importante definir el término de Control, es también sustancial establecer que existen diferentes tipos de control dentro de los cuales se precisaran los siguientes:

- **Control Preliminar:** Este Control tiene lugar antes de empezar operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. La consistencia en el uso de las políticas y procedimientos es promovida por los esfuerzos del Control.
- **Control Concurrente:** Este Control tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades, según ocurran.
- **Control de Retroalimentación:** Este Control se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores, para corregir posibles desviaciones futuras del estándar aceptable⁴.
- **Control de Gestión:** Este Control debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa, puestos a la

³ MANTILLA BLANCO. Samuel Alberto. CANTE S. Sandra Yolima. Auditoria del control Interno. Santafé de Bogotá. Eco ediciones.. 2005

⁴ PEÑA BERMUDEZ. Jesús maría. Control auditoria revisoría fiscal. Santa fe de Bogotá. Ecoe ediciones Ltda. 3ª. Edición 2000.

disposición de los diferentes responsables para poder obtener unos resultados concretos en función de los objetivos previstos.

- **Control Operativo:** Este Control inspecciona y evalúa el desempeño de cada una de las tareas y operaciones desempeñadas en la Empresa, con el fin de brindar acciones correctivas inmediatas⁵.

1.4.1.3 Principios de Control⁶

- **Equilibrio:** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de Control correspondiente, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **De los objetivos:** Ningún Control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si a través de él, no se evalúa el logro de los mismos, por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas o estándares que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido.
- **De la Oportunidad:** El Control para que sea eficaz necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes que se efectué el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- **De las Desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente,

⁵ Seminario de Teoría Administrativa. Universidad Nacional de Colombia. Tomado: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.17/417Control_operacional.htm

⁶ Sistema de control Interno Tomado: http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/

de tal manera que sea posible conocer las causas que la originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

- **De Excepción:** El Control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales o representativas, con el fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticos, estadísticos o aleatorios.
- **De la Función Controlada:** La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico ya que señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Con lo anterior validamos que es indispensable el control en toda organización, el cual hace parte de los planes y procedimientos adoptados por ella, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que las actividades de la empresa u organización se desarrollen eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia.

1.4.2 Control Interno.

El control interno se ha definido como: el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el objetivo que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo

con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos⁷.

Teniendo en cuenta la definición, es importante citar Rubén Darío Granda Escobar quien plantea: “Control interno es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos propuestos”.

De otro lado y en aras de propender por una definición clara de lo que es Control Interno, se hace relevante citar la Ley 87 de Noviembre 29 de 1993, en donde a través de su artículo primero cita.

“El control interno se convierte en un sistema de asesoría y colaboración a la administración para garantizar que sus procedimientos, operaciones y actividades se realicen dentro de la legalidad, que se preserve y se haga buen uso del patrimonio público, que los servidores públicos desarrollen fielmente los planes y políticas de la organización y que la información se obtenga en forma oportuna y veraz, de manera que las decisiones se asuman y se ejecuten con sujeción a unos principios”⁸.

“El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y normas adoptadas en el negocio para salvaguardar sus activos,

⁷ Ley 87 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

⁸ ESCOBAR GRANDA. Rubén. Manual de control interno. Santafé de Bogotá. Grupo editorial Nueva legislación Ltda. Tercera edición

verificar la confiabilidad de sus datos contables, promover eficiencia operacional y estimular la adherencia a las políticas gerenciales prescritas”⁹.

Complementando las anteriores definiciones es importante citar un concepto del profesor Yanel Blanco Luna, en relación a que: el Control Interno verifica las actividades para asegurarse que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier irregularidad que ayude al logro de operaciones eficientes, eficaces y económicas¹⁰. Es un proceso ejecutado por los directivos de una organización, con el fin de proporcionar seguridad en la empresa¹¹ con miras a la realización de objetivos como son la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y acatamiento de las leyes¹².

En relación con la empresa dentro de la cual se aplicará, el presente trabajo, el control interno debe ir orientado hacia los objetivos básicos, pero también los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos, la preparación de Estados Financieros confiables y datos financieros seleccionados derivados de tales Estados y el conocimiento de las regulaciones a las que está sujeta la Entidad.

De otro lado la Ley 87 de noviembre 29 de 1993 establece que el diseño del sistema de Control Interno tiene como objetivos¹³:

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

⁹.Ibip.p.213.

¹⁰ BLANCO LUNA. Yanel. Normas y procedimientos de la auditoría integral. Santafé de Bogotá. Editora Roesga. Primera edición, febrero 1998.

¹¹ ESTUPIÑÁN GAITAN. Rodrigo. Control interno y fraudes. Santafé de Bogotá: 2ª. Edición. Eco ediciones, 2006

¹² Ibid.

¹³ Ley 87 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.

- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.
- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.
- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- g) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Por lo anterior las anteriores definiciones plantean que el control interno opera en diferentes áreas de la organización de ahí lo importante que es involucrar a todo el personal, y con la adopción de un adecuado sistema de control interno que permita operar conforme a los objetivos y los planes se podrá lograr el buen uso de los recursos y de forma eficiente.

El nuevo enfoque de Control Interno aporta elementos que deben ser de dominio de todos los trabajadores de la organización, se enmarcan dentro de los cinco elementos que se encuentran interrelacionados entre sí, los cuales son¹⁴:

1. El ambiente de Control.
2. La evaluación de riesgo.
3. El sistema de información (contable) y comunicación.
4. Actividades de control.
5. Monitoria del sistema.

1.4.2.1 Ambiente de Control¹⁵

El ambiente de control fija el tono de una organización al influir en la concientización de personal, éste puede considerarse como la base de los demás componentes pues aporta disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen integridad y valores éticos; compromiso de ser competentes, junta directiva o comité de auditoría; filosofía y estilo operacional de la gerencia; estructura organizacional; asignación de autoridad y responsabilidad, políticas y prácticas de los recursos humanos.

El ambiente de Control genera la estructura en que se deben cumplir los objetivos y la preparación del personal que harán que se cumplan.

El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja.

¹⁴ O. Ray Whittington. KURT. Pany. Auditoria un enfoque integral. Santafé de Bogotá. 12ª. Edición. McGraw –Hill. 2003

¹⁵ Ibid.p.10

Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que se descansa todo¹⁶.

Es importante citar la siguiente definición del profesional contable Samuel Alberto Mantilla Blanco con relación a que: “el ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección proporcionada por el consejo de directores”¹⁷.

1.4.2.2 Evaluación de Riesgo¹⁸

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen interno y externo que deben ser evaluados. La gerencia debe identificar y analizar cuidadosamente estos riesgos, determinando cuáles son relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, y que sirvan de base para determinar cómo han de ser gestionados.

La evaluación del riesgo debe ser un proceso continuo orientado al futuro, permitiendo a la gerencia anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunamente para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos, siendo así de carácter preventivo y parte del proceso de planificación de la empresa.

¹⁶ COOPERS & LYBRAND e INSTITUTO DE AUDITORES, Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso).Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1997.

¹⁷ Ibid.p.7

¹⁸ Ibid.p.11

Los auditores están constantemente valorando los riesgos asociados con el objetivo de una presentación financiera confiable, es decir, las amenazas de una preparación de estados financieros en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados. Los siguientes factores podrían ser indicativos del mayor riesgo de presentación de informes financieros para una organización:

- Cambios en el ambiente regulador u operacional de la organización
- Cambios de personal.
- Implementación de un sistema de información nuevo o modificado.
- Rápido crecimiento de la organización.
- Cambios en tecnología que afectan los procesos de producción o los sistemas de información.
- Introducción de nuevas líneas de negocios, productos o proceso.
- Reestructuraciones corporativas.
- Expansión o adquisición de las operaciones extranjeras.
- Adopción de nuevos principios de contabilidad o principios de contabilidad que cambian.

Es así como la entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc. Para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes¹⁹.

¹⁹ Ibid.p.12.

1.4.2.3 Sistema de información contable y de comunicación²⁰

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera, y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia respecto a que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente.

Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros, deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

²⁰ Ibid.p.5.

1.4.2.4 Actividades de control²¹

Son políticas y procedimientos que ayudan asegurar que las directrices de la gerencia se llevan a cabo y que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la misma.

Hay actividades de control en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones; e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Las actividades de control pueden ser preventivas, correctivas, controles de detección, controles manuales o de usuario, controles de tecnología e información y controles de dirección, lo importante es que siempre estén relacionadas y sean adecuadas con los riesgos que enfrenta la organización.

Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

1.4.2.5 Monitoria del sistema²²

Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el control interno para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Puede lograrse el monitoreo realizando actividades permanentes o mediante evaluaciones separadas.

²¹ Ibid.p.13.

²² Ibid.p.13.

Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión y gerencia realizadas en forma regular, como el monitoreo continuo de quejas de clientes o la revisión de la razonabilidad de los informes de gerencia. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores externos.

1.4.2.6 Control Métodos del Control Interno

Actualmente se aplican en las empresas y entidades colombianas dos métodos o modelos principales de Control Interno, el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (MECI 1000:2005) y el informe del Comité de patrocinadores de la comisión de Treadway (Informe COSO - Sponsoring Organizations of the Tradeway Commision, USA, septiembre 1992), sobre los cuales a continuación se adelanta una breve presentación:

- **Informe COSO**

El denominado Informe COSO, publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como respuesta a las inquietudes que planteaba la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes respecto al control interno. El Informe COSO plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) creado en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations).

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Existen en la actualidad dos versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. Básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del

Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise RISC Management (ERM), o gestión del riesgo²³.

El informe COSO, tiene dos objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

- **MECI 1000:2005**

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control interno en las entidades del Estado, el Departamento Administrativo de la Función Pública, promovió la adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 "por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005".

Este Modelo se construyó tomando como fundamento el marco conceptual desarrollado con ocasión de la cooperación internacional con la Agencia de los Estados Unidos para la Cooperación internacional (USAID) y su operador en Colombia Casáis & Associates Inc., dentro del Programa de Fortalecimiento de la Transparencia y Rendición de Cuentas en Colombia.

El MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo y aunque

²³ Diseño del sistema de Control por el método informe COSO. Tomado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1464/4/CAPITULO%203.pdf>

promueve una estructura uniforme, se adapta a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.²⁴

El propósito esencial de tomar como base el MECÍ para el diseño del sistema de control interno para **TROPIAGRO S.A.S.**, es porque brinda las bases para crear subsistemas en los cuales se agrupan y correlacionan parámetros de control que orientan a las entidades o empresas hacia el cumplimiento de su misión, visión, objetivos, principios y metas, trata aspectos que ayudan a gestionar planes, programas, procesos, recursos e información y al mismo tiempo diferentes mecanismos de verificación y evaluación para realizar la valoración de los resultados.

1.4.2.7 Clases de Control Interno²⁵

El comité de procedimientos de auditoría del Instituto Americano de Contadores públicos –AICPA-, emite el documento numero 29, "Alcance de la revisión del auditor externo al sistema de control interno", el cual subdividió el control interno en: control interno administrativo y control interno contable.

- **Control interno administrativo**

El control interno administrativo, tiene que ver con la eficiencia operacional y la adherencia a políticas prescritas en todos los departamentos de la organización e incluye: el plan organizativo, los procedimientos y registros que se relacionan con

²⁴ Departamento administrativo de la función pública. Manual de implementación modelo estándar de control interno MECI 1000:2005. (Marzo de 2006)

²⁵ Ibid.p.217-218.

los procesos de decisión conducentes a la autorización gerencial de transacciones.

La autorización, es una función gerencial directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y constituye el punto de partida para establecer el control contable sobre las transacciones. El control interno administrativo se ejerce, a través de la auditoría operativa que hace evaluaciones constructivas y objetivas de las distintas actividades o gestiones, ejercidas por las organizaciones, en esa medida determinar el grado de eficiencia, economía y efectividad con que la administración realiza sus planes, políticas y programas y se han logrado los objetivos propuestos en el ejercicio de sus actividades.

- **Control interno contable.**

Comprende el plan de organización, procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y la confiabilidad de los registros financieros y en consecuencia, está diseñado para proveer un razonable grado de seguridad de manera que; las transacciones sean ejecutadas por medios de autorización específicos o generales, sean registradas como es requerido, se tenga acceso a los activos mediante la autorización gerencial, se haga comparación de activos de intervalos razonables.

Este tipo de control se relaciona directamente con la confiabilidad de los registros contables y estados financieros. La razonable certeza de que los objetivos del control interno contable sean alcanzados, depende de la competencia e integridad del personal, la independencia de las funciones asignadas a su cargo y la comprensión de los procedimientos prescritos.

El control interno se realiza a través de la auditoría financiera, que consiste precisamente en la revisión o exploración crítica, de manera objetiva, sistemática, profesional e independiente, efectuada con posterioridad, a las operaciones y de conformidad con las normas y procedimientos de auditoría establecidas, a los controles fundamentales, a los libros y registros de contabilidad que realiza una organización, con el propósito de expresar una opinión sobre la razonabilidad y confiabilidad de sus estados financieros; todo ello en concordancia con los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las disposiciones legales vigentes aplicables para cada caso.

1.4.3 Sistema de control interno²⁶

Es el conjunto articulado de normas que regulan el quehacer de quienes integran una organización para mejor alcanzar sus objetivos y metas.

Un conjunto de elementos en relación y referido al todo. Se trata de elementos de una cierta organización que están en juego por medio de interacciones mutuas.

1.4.3.1 Proceso de control²⁷

El proceso de control se entiende como la secuencia de pasos para ejercer la acción de control que pretende clarificar. La gestión del sistema de control interno conlleva a mejorar los servicios ofrecidos a unos clientes, es responsabilidad de la gerencia de la organización dotar al sistema de control interno de todos los recursos necesarios para el cumplimiento de su misión.

El principal producto del sistema de control interno es la garantía a sus clientes y a las organizaciones a quienes les prestan servicios, de que los reciben con

²⁶ Ibid.p.246

²⁷ Ibid.p.247-248

calidad, que se trabaja con efectividad, que hay razonabilidad de los estados financieros, que se cumple la ley y que sus colaboradores practica el control intrínseco, autocontrol o control voluntario.

1.4.3.2 Subsistema del sistema de control interno

El sistema de control interno está compuesto por cuatro (4) subsistemas: Preventivo, ejecutivo, evaluativo y verificativo.

- **Subsistema preventivo**

Establece y desarrolla programas preventivos de protección y recuperación de los recursos expuestos al riesgo.

Conformado por: aseguramiento de los recursos, conformación funcional y estructural, conformación de los sistemas de información.

- **Subsistema ejecutivo**

Busca garantizar que se realicen las funciones, procesos y operaciones de forma efectiva. Conformado por: control administrativo, operativo y prioritario.

- **Subsistema evaluativo**

Analiza la gestión realizada por las organizaciones en forma global y por cada una de sus dependencias. El objetivo principal es determinar el cumplimiento en el alcance de los objetivos de la organización y eficiencia en su accionar.

Conformado por: planeación de los elementos de evaluación, planeación de los esquemas evaluativos, ejecución del proceso de evaluación y diagnóstico, determinación de las correctivas, seguimiento a las medidas correctivas.

- **Subsistema verificativo**

Observa, vigila y verifica el comportamiento e incidencia del control en el desarrollo de la administración. Tiene como fundamento básico el diseño, desarrollo y aplicación de programas y pruebas de verificación.

El plan para el desarrollo y aplicación del sistema de control interno es un plan general de acción adoptado por la organización para generar y desarrollar de manera efectiva, un sistema de control interno que garantice el cumplimiento de los principios, la misión, la visión y los objetivos establecidos en su plataforma estratégica.

Dentro del proceso administrativo, la gerencia de la organización desarrolla una serie de actividades encaminadas a lograr los objetivos, tales como la planeación, la organización, la dirección, la ejecución y el control; el logro eficiente y eficaz de estas actividades plantean la necesidad de contar con un sistema de control interno que mantenga un equilibrio entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos.

1.4.4 Marco Legal.

En el marco legal se recopilan las Leyes y normas que rigen el Control Interno, a continuación nombraremos las más relevantes para nuestra investigación:

1.4.4.1 Ley 43 de 1990, disposiciones del consejo técnico de la contaduría pública. Principios y normas relativos al sujeto auditor.

Se muestran los principios relativos al sujeto auditor son de naturaleza personal y afectan a la competencia profesional del auditor y su equipo, a la independencia de los órganos de control y de los auditores, y al alcance de su responsabilidad.

1.4.4.2 Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado

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

El ejercicio de control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales. En consecuencia, deberá concebirse y organizarse de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos

existentes en la entidad, y en particular de las asignadas a aquellos que tengan responsabilidad del mando.

1.4.4.3 Ley 489 de 1998, la cual dispone la creación del Sistema Nacional de Control Interno con el fin de garantizar el logro de los objetivos de cada una y el cumplimiento de los principios que rigen la función pública.

Con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del Control Interno en las entidades del Estado, el Departamento Administrativo de la Función Pública, promovió la adopción e implementación de un modelo de control interno, iniciativa que fue acogida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de Control Interno, que condujo a la expedición del Decreto 1599 de 2005 “Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005”.

1.4.4.4 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

Las normas de auditoría contienen las reglas básicas que el contador público debe seguir de manera estricta en la realización de una auditoría, revisoría o el examen de los estados financieros.

En el Estudio y Evaluación del Control Interno debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría. El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los

procedimientos o pruebas de auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos pues su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento y revaluación de los controles para alcanzar finalmente, de acuerdo a los resultados de su evaluación, a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

La concepción moderna del control interno incluye los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y los de supervisión y seguimiento. Los métodos de evaluación que generalmente se utilizan son: descriptivo, cuestionarios y flujogramas²⁸.

1.4.4.5 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)²⁹

Para efectos del presente trabajo se tendrá presente como parte del marco legal las **Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**, en especial la NIA 6, en la cual se enuncian criterios relacionados con la evaluación del riesgo y Control Interno.

El propósito de las Normas Internacionales de Auditoría establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo

²⁸ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGA. Tomado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20.pdf>

²⁹ Revista Contaduría Pública. Tomado de: <http://contaduriapublica.org.mx/?p=603>

de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.

1.4.5 Marco Contextual

1.4.5.1 Reseña Histórica³⁰

La empresa TROPIAGRO S.A.S., fue constituida el 09 de Junio del año 2009. Siendo fundada por la Señora Dirlery Perea Valencia y el Señor Edwin Blandon Arias, dueños de la misma. Fue creada bajo la forma de Sociedad Anónima inicia sus operaciones en el municipio de Jamundí en el departamento del Valle del Cauca, teniendo por objeto la producción de arroz.

Con el ánimo de dar cumplimiento al objetivo planteado se da inicio al cultivo del arroz en terrenos alquilados en el municipio, luego con el fin de aumentar la producción se inicia la siembra en veredas aledañas y adquieren maquinaria y equipos especializados para la preparación del terreno y cosecha del grano, logrando una producción más amplia lo que proporciona el poder vender a los grandes molinos procesadores del grano en el mismo municipio (Arroz Blanquita) y en Molinos Flor Huila, Roa Y Diana ubicados en el Tolima.

Es así como la empresa ha experimentado un acelerado crecimiento y desarrollo, dándose a conocer como una importante productora de Arroz de Calidad y como fuente de empleo para los habitantes del municipio de Jamundí y sus alrededores generando empleos directos e indirectos en diferentes áreas y actividades.

En la actualidad la empresa Tropiagro S.A.S. ha extendido sus actividades hacia el municipio de Guadalajara de Buga donde cultiva una superficie de

³⁰ Archivos y Documentos de la Empresa.

aproximadamente 250 hectáreas, la cual llego a ampliar un 100% el área sembrada. Logrando así, pasar de ser micro a mediana empresa.

1.4.5.2 MISIÓN

La misión de la empresa es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y empleados, a través del desarrollo de procesos organizativos y tecnológicos, que les permita facilitar los procesos de producción del arroz ofreciendo así un producto de excelente calidad para la satisfacción plena de los clientes.

1.4.5.3 VISIÓN

La visión de la empresa según las expectativas de sus propietarios es “ser líderes en la producción de arroz de alta calidad en el departamento del Valle del Cauca, innovando los procesos de producción en búsqueda del beneficio integral del consumidor e impulsar el desarrollo socioeconómico de la región”.

1.4.5.4 Política Empresarial

TROPIAGRO S.A.S., asume su responsabilidad social empresarial como el compromiso mancomunado de todos los integrantes de la organización, basada en los principios de honestidad, liderazgo, solidaridad y desarrollo del recurso humano, compromiso de mejora y seguridad en nuestras operaciones.

Sus compromisos incluyen a:

Trabajadores y Familia: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y su familia, basado en principios y valores, brindando un entorno laboral seguro.

Clientes: Lograr la Satisfacción de los Clientes, con un producto de buena calidad y propendiendo establecer relaciones de largo plazo, basada en el respeto, la integridad y la comunicación efectiva.

Socios: La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus Socios.

Comunidad y Medio Ambiente: Fomentar el desarrollo social y preservar el medio ambiente.

1.5. METODOLOGIA

1.5.1 Tipo de estudio

La metodología escogida y dadas las características del presente trabajo es la descriptiva, también conocida como observacional, de campo o exploratorio.

Se usa este tipo de metodología, ya que se busca caracterizar todos los conceptos y referencias relacionados con un sistema de Control Interno a partir de teorías existentes que conceptualizaron el estudio, obteniendo los datos requeridos directamente en el área objeto de estudio.

En lo que respecta al estudio de caso, será una valiosa herramienta en el desarrollo de este proyecto, por cuanto su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una gran variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos.

1.5.2 Método de Investigación

El presente trabajo pretende obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. Se llevará a cabo la inspección dentro de la organización para reconocer la manera como se realizarán ciertos procesos y la relación entre

los mismos, así mismo el grado de aplicación de la teoría existente y realizar un diagnóstico sobre la situación interna de la empresa.

Este trabajo se considera de carácter inductivo porque la investigación se llevará a cabo en una empresa productora y comercializadora de arroz **TROPIAGRO S.A.S.**, ente constituido por personas, elementos, situaciones, entre otros, donde el resultado general de la investigación depende de la descripción de cada una de estas variables.

1.5.3 Fuentes de Información

1.5.3.1 Fuentes primarias

“Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos” ³¹.

Se realizarán a través de las observaciones directas para recopilar información necesaria en cada departamento involucrado en el proceso y entrevistas estructuradas con el personal tanto del proceso productivo como el personal administrativo con el fin de obtener información veraz y confiable en torno a cada proceso.

1.5.3.2 Fuentes secundarias

“Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian” ³².

³¹ Ibíd. p. 175.

Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son las consultas realizadas en textos de control interno, normatividad emitida, consultas en internet, análisis de publicaciones emitidas por organismos especializados en el control interno, la constitución política de Colombia y leyes aplicables al tema.

1.5.4 Técnicas de Recolección de Información de Investigación

Para obtener los datos necesarios para alcanzar los objetivos de esta investigación se emplearán fuentes y técnicas para recolección de la información definidas como *“los hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten tener información. También son las técnicas y los medios empleados para recolectar información”*³³.

Para el desarrollo del diseño de un sistema de control interno para la empresa **TROPIAGRO S.A.S.**, se seguirán unos pasos los cuales son muy importantes para la recolección de la información:

1. Realizar un diagnóstico general de la empresa con base en :
 - Entrevistas (Estructuradas) al personal de la empresa
 - La observación
 - Revisión de documentos
2. Conocer las necesidades de control interno en **TROPIAGRO S.A.S.**, en el área administrativa y contable.

³² Ibid.,p.21

³³ Eumed.net. enciclopedia virtual. tomado:

http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html

3. Identificar las debilidades de tipo administrativo y contable que requieren atención especial y analizar la información contable que se produce, se procesa, se revisa y se compila dentro de la empresa.

1.5.4.1 Entrevistas. La entrevista será estructurada o abierta. Donde el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee la flexibilidad para manejarla³⁴.

En este proyecto se utilizará un tipo de entrevista dependiendo de la persona a entrevistar, puesto que para los empleados se les plantearán preguntas específicas o estructuradas, a los de administración se les establecerán una serie de preguntas establecidas, pero se considera que se necesitará de hacer preguntas adicionales en el transcurso de la entrevista y a los socios entrevistas abiertas, porque son necesarias para que no dejar cualquier dato relevante para la recopilación de información, se utilizarán cámaras de video, fotográficas, grabadoras o de forma personal en las entrevistas.

1.5.4.2 Fichas de lectura. Sirven para acceder a las citas textuales claves de las referencias bibliográficas, donde estas soportan en forma sintetizada lo más importante y relevante de los textos, artículos, libros, entre otros que sustentan el proyecto de investigación.

³⁴ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la investigación. Op. cit., p. 597.

1.5.4.3 Observación. La observación como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Los elementos constitutivos de un proceso de observación, conforman un proceso de observación y necesitan saber claramente definidos por el observador, en todo proceso de investigación fundamentado en la observación, son los siguientes:

- El sujeto que investiga.
- El objeto de estudio.
- Los medios en los que se da la información.
- Los instrumentos a utilizar.
- El marco teórico del estudio³⁵.

Mediante la investigación del proyecto se requiere de la observación de los procesos de la empresa **TROPIAGRO S.A.S.**, puesto que se necesita esta información en forma detallada que permita el conocimiento puntal de los actos que afectan o aportan al mejoramiento económico, por ello se realizará esta observación en las instalaciones productoras y parte administrativa en cualquier día laboral, utilizando un formato guía para que ningún aspecto quede por fuera para la recolección de información y por lo tanto se llegue al logro del objetivo.

1.5.5 Fases de la Investigación

Fase 1: Se realizará una visita a la empresa **TROPIAGRO S.A.S.** para conocer sus instalaciones y cultivos, puesto que se encuentran en diferentes lugares, y mediante observación identificar los procesos de siembra hasta la comercialización del producto.

³⁵ Ibid., p. 227-228.

Fase 2: En esta etapa de la investigación se realizará un análisis descriptivo del entorno de la empresa, conociendo mucho más sobre los antecedentes que han generado la necesidad de diseñar un sistema de control interno, de igual forma le daremos a conocer a los propietarios el trabajo que se desarrollara, luego aplicaremos el método de recolección de datos que escogimos para la nuestra investigación (entrevistas), para de esta forma recolectar la información necesaria de la empresa objeto de estudio y en simultanea se procesara y analizar, teniendo en cuenta los procedimientos generalmente aceptados para mantener un buen control.

Fase 3: En esta etapa se dará un reprocesamiento de la información para realizar un análisis crítico de las problemáticas y/o métodos de administración que se ha empleado en la empresa **TROPIAGRO S.A.S.**, como definir las responsabilidades del personal, y dar soluciones con el fin de lograr los objetivos propuestos, se elaboraran los manuales o guías de control interno, teniendo en cuenta un plan de trabajo para la formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos de la empresa, se utilizarán los conceptos o definiciones en los libros manejados durante la investigación y las entrevistas de los empleados, como también la observación que se realice durante la investigación.

Fase 4: se dará solución necesaria a los problemas objeto de estudio como es diseñando así un sistema de control interno adecuado, que satisfaga las necesidades de la empresa, concluyendo así este trabajo y dando las recomendaciones necesarias.

2. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO EXTERNO.

El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios comparativos de productos de la competencia, etc., con el objetivo de revelar las amenazas y oportunidades, su propósito es ofrecer información relevante a la gerencia para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito y así vencer la competencia.³⁶

2.1 Entorno Económico.

Un sistema económico es un "conjunto coherente de estructuras que comprenden las relaciones económicas, sociales e institucionales y los elementos geográficos, técnicos y demográficos. El funcionamiento de un sistema económico mediante componentes que generan bienes y servicios, el cual el sistema económico es el que permite dar existencia a las organizaciones, la importancia de como el Entorno Económico influye en su comportamiento y permite la toma de decisiones³⁷.

En el entorno económico hay riesgos y oportunidades, por tal en el siglo XX exigen a los ejecutivos un agudo interés de lo que sucede fuera de sus empresas. Los entornos donde se encuentra la empresa son factores de oportunidades y debilidades según sea el caso³⁸, por esto el estudio del entorno económico es importante pues las condiciones presentan cambios permanentes, variaciones que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y tendencias deben ser

³⁶ GUZMAN.NOGALES. Arcadio José, Entorno Organizacional. Santiago de Cali. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del valle, Sede San Fernando, 1998. P. 184

³⁷ LIEBERMAN, Marc. Microeconomía: Principios y aplicaciones. Tercera Edición. México, D.F.2005. p 162

³⁸ Ibid.

revisadas a nivel internacional y nacional y en particular de la región atendida por la empresa³⁹.

- **Entorno económico del arroz en Colombia**

El origen del arroz se sitúa en Asia. Se han encontrado pruebas de su cultivo hace 7000 años en China, unos 4000 años en la India y unos 500 años más tarde en Indonesia. Lo cierto es que comenzó a cultivarse en las zonas trópicas de Asia y, a partir de allí, consiguió ir adaptándose a otras zonas no se sabe exactamente como se introdujo a Europa aunque se piensa que los aventureros que comerciaban con Oriente lo introdujeron en Europa oriental sobre el año 800 AC. Los musulmanes lo introdujeron en España con su invasión y que, a partir de aquí, se extendió a Italia y Francia.

Existen muchas variedades de arroz pero la mayoría de ellas proceden de dos especies salvajes. La principal es la especie *Oryza sativa*, que es la especie asiática y de donde proceden la mayoría de variedades de todo el mundo⁴⁰.

El arroz es un cereal considerado como alimento básico en muchas culturas, así como en algunas partes de América Latina. Su grano corresponde al segundo cereal más producido del mundo, después del maíz. Así, el arroz ocupa el tercer lugar a nivel mundial en cuanto a área sembrada de cereales para el consumo humano, después del trigo y el maíz. En Colombia el arroz es el tercer producto agrícola en extensión después del café y el maíz, representando el 13% del área cosechada del país. Su producción representa el 11% del volumen de la producción agrícola nacional y en términos de valor, representa el 7,68% de la actividad agrícola y el 3,9% del total agropecuario⁴¹.

³⁹ Marta, Pérez C. libro, guía práctica de planeación estratégica. Cali, Colombia. 1990.pp 27

⁴⁰ Origen del Arroz. Tomado: botanica-online.com/arroz.htm

⁴¹ Arroz en Colombia. Superintendencia de Industria y Comercio. Tomado: www.sic.gov.co/arroz.colombia.htm

En nuestro país es la Federación Nacional de Arroceros – Fedearroz quien representa los agricultores arroceros a nivel nacional, siendo una organización de carácter gremial compuesta por los productores de arroz que se afilian a ella, la cual ha sido el pilar fundamental para miles de agricultores quienes han adquirido beneficios en pro de su bienestar y mejor calidad de vida. Fedearroz tiene como objetivo promover el desarrollo tecnológico e investigaciones buscando aumentar la productividad del cultivo del arroz y que el producto mantenga su competitividad en el mercado⁴².

*“Respecto a las importaciones de Estados Unidos, manifiesta Fedearroz que no es el Ministerio quien autoriza su ingreso, es el resultado de las negociaciones que se dieron en el marco del acuerdo **TLC** con ese país y que están vigentes a partir del 15 de mayo del año 2012. Ese arroz, de tipo o importado desde Norte América, según el Ministerio de agricultura, solo representa el consumo de un poco más de una semana. El jefe de la cartera agropecuaria, el señor ministro Juan Camilo Restrepo, dijo que los recursos que percibe **Fedearroz** por la operación de las importaciones derivadas del TLC, “deben orientarse a programas de apoyo a los productores que se vean afectados por el tratado comercial así como a mejorar la competitividad del sector.*

El presidente de la Asociación de Agricultores del Meta Eudoro Álvarez, vaticinó que en diez años Colombia no será cultivador de arroz y que este sector desaparecerá tal como pasó con el algodón y el sorgo, al absorberlos el contrabando y los convenios que el Estado ha firmado con países vecinos. Sin embargo, recordó que la Superindustria y la Bolsa Mercantil de Colombia harán una medición de inventarios para determinar la toma de decisiones tanto del ente de control y como del Ministerio.

Consideramos que el problema dejó de ser coyuntural para convertirse en un problema estructural, mientras esté vigente el acuerdo de Cartagena o Pacto

⁴² Federación Nacional de Arroceros de Colombia. Tomado: www.fedearroz.com.co/new/organizacion.php

Andino o CAN, no se puede arreglar la situación con medidas momentáneas. A Colombia entran de otros países tres millones de toneladas de maíz y casi un millón de toneladas de soya y no podemos aceptar que un producto insignia como lo es el arroz, sea importado porque ahí entraríamos a perder otro cultivo del cual derivan su economía 212 municipios del país”⁴³.

- **Tratado de Libre Comercio en Colombia (TLC)**

Un Tratado de Libre Comercio (TLC) es un acuerdo entre dos o más países, firmado luego de varias rondas de negociación, que busca acelerar la economía a través de la apertura del mercado nacional para la oferta extranjera. Básicamente, un TLC busca incrementar los flujos de capital derivado del comercio entre los países, promover la inversión extranjera y, en consecuencia, incentivar el desarrollo económico y social de las naciones que intervienen.

En el caso del acuerdo firmado entre Colombia y Estados Unidos, este se conoce como TLC, aunque su nombre técnico fue Acuerdo de Promociones Comerciales, el objetivo básico de este trato es la reducción de aranceles e impuestos para que los productores de los dos países puedan comerciar libremente. Bajo este tratado, Colombia eliminó los aranceles para el ingreso al país de cerca del 82% de los productos industriales generados en Estados Unidos, por su parte, EE.UU. los eliminó para casi la totalidad de los productos colombianos que pasen sus fronteras⁴⁴.

De otro lado y como se plantea en el diario de los arroceros de Colombia *“El Departamento de Planeación Nacional (DNP), en su boletín de prensa fechado el 13 de octubre del 2012, dice que el Tratado de Libre Comercio TLC “propende por*

⁴³Estudios económicos Federación Nacional de Arroceros de Colombia. Tomado: <http://www.fedearroz.com.co/new/doceconomia.php>

⁴⁴ Molano, Adriana. Corporación Colombia digital. Tomado: <http://www.colombiadigital.net/entorno-tlc/especial-del-mes/especial-agosto-tlc/item/2057-%C2%BFqu%C3%A9-es-el-tlc-colombia-%E2%80%93-estados-unidos?.html>

la eliminación de barreras que impiden el libre flujo de bienes” cosa que preocupa a varios gremios económicos del país, debido a la falta de protección de sus productos en el mercado interno con respecto a los subsidios con que EE.UU. blinda esos productos que entrarán al país, mucho más baratos que los producidos en Colombia, entre esos, el sector arrocero.

Hay dos situaciones que tendrán que sortear de la mejor manera los arroceros en Colombia, la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de donde llegará 79.000 toneladas anuales de arroz blanco listo para el consumo y también está el problema del contrabando del cereal desde Ecuador y Venezuela, pues entre enero y junio del 2012, se han incautado 620 toneladas de arroz, mostrando un incremento de un 58% con respecto al mismo periodo de 2010 según datos proporcionados por la Policía Fiscal y Aduanera (POLFA).

El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, y Fedearroz, están implementando el programa de Adopción Masiva de Tecnología – AMTEC, con el objetivo de incrementar la productividad y disminuir los costos de producción, no solo pensando en la llegada del TLC, sino también en las consecuencias y efectos del cambio climático. Esto se lograría dando un manejo agronómico de cultivo con la adecuación de suelos, sistemas de labranza apropiada, planes de fertilización basados en la química de los suelos y el monitoreo fitosanitario de los cultivos, para no invertir dinero en aplicaciones innecesarias que incrementarían los costos de producción. El programa pide un aumento del 20% al 40% para el llamado Incentivo a la Capitalización Rural (ICR) con el fin de financiar la compra de

maquinaria (tractores y combinadas) e implementos agrícolas, para las obras de riego y drenaje dentro de los predios.

Además se buscan tecnologías de tipo administrativo, de planeación de los cultivos con capacitaciones para los productores de arroz en las labores de adecuación de suelos como son: laboreo, nivelación, riego y drenaje.

El problema del gobierno colombiano para con el gremio productor de arroz es que no está siendo tenido en cuenta el campesino, el productor pequeño de arroz que será, en últimas, el que saldrá más afectado con todo lo que implica la implementación del TLC en Colombia, ahora, cuando el país se enfrenta al mayor exportador en el mundo, nuestros campesinos no tiene forma de competir con las empresas arroceras norteamericanas, que como lo decíamos antes, son subvencionadas por el Estado, además están tecnificadas, al punto que es muy productivo para ellos el cultivo del arroz, pues gastan lo necesario en el momento del sembrado, del cultivo y de la cosecha.

En estos momentos, con la implementación del TLC, queda visto que las decisiones de nuestro gobierno van a la par con las que han tomado gobiernos de otros tantos países, que se encuentran en quiebra debido a la mala administración y al sistema globalizador capitalista que toma en cuenta la economía de pocos sin importar la de los otros muchos, que a fin de cuentas son quienes terminan pagando los platos rotos de dichas decisiones”⁴⁵.

⁴⁵ Arroceros de Colombia. Tomado de: <http://diariode3.com/2011/11/01/arroceros-piden-rd1000-mm-sean-retroactivos/>

Es claro que algunos de nuestros productos son sensibles dentro de la negociación y como tal han sido tratados por el Gobierno Nacional. Pero también es cierto que el nuevo orden económico está y seguirá rigiéndose por los tratados de libre comercio. Los empresarios deben aprovechar estos tratados hacer más competitivos frente a otros países. En esta tarea es necesario que se reinventen los procesos y abrirse a cambios estructurales que les permita alcanzar mayores desarrollos y lograr economías de escala que apuntalen el crecimiento de los sectores.

- **Entorno económico Valle del Cauca**

Es una región que representa 11.99% del territorio nacional y contribuye al PIB nacional con 11.2% y con 73.7% al PIB de la región pacífica. Después de la recesión económica originada en el país en los años 90 la cual afectó al valle hasta finales de 2002, el dinamismo y recuperación del departamento se reflejan desde el 2004 con el crecimiento sostenido de la economía⁴⁶.

La globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca de tal forma que ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza⁴⁷.

⁴⁶Diagnóstico Socio-económico. Departamento Valle del Cauca. Septiembre 2007. http://www.reintegracion.gov.co/Es/Documents/pdf_investigaciones/ESP_Valle_del_Cauca.pdf

⁴⁷ Ibid.

Relacionado con el entorno tratado en este punto, es importante presentar algunos aspectos económicos generales de la región vallecaucana, a saber:

- El puerto marítimo Buenaventura es de los más importantes de Colombia movilizand o aproximadamente el 65% de la carga internacional de la nación. Es el primer productor nacional de manufacturas de caucho, químicos, alimentos, papel y calzado⁴⁸.
- La industria se concentra en 7 municipios (Cali, Yumbo, Palmira, Buga, Tuluá, Cartago y Buenaventura), el sector financiero y el sector agrícola del Valle del Cauca son los sectores más dinámicos y representativos del departamento.
- La bioindustria, la pesca, la minería, el turismo y el transporte son actividades importantes para el departamento por su potencial económico de largo plazo.
- En las zonas urbanas la actividad económica predominante es el comercio (95%), seguido por servicios (5%). En 40 de los 42 municipios debido a las importaciones de bienes intermedios y de bienes de capital.

Centrándonos ahora en los aspectos económicos que presenta el Departamento del Valle del Cauca en relación al tema del arroz, partimos estableciendo que la historia de la producción de dicho producto alimenticio ha sido escrita por la compañía Arrocera La Esmeralda, siendo el único molino que hoy sigue operando en la región, después de que en la década de los años 50 existieran 22 empresas dedicadas a este negocio. Las demás empresas desaparecieron porque la cantidad de arroz cultivada se redujo sustancialmente por el ingreso de la caña de azúcar y el maíz, de modo que la cantidad ofertada no era suficiente para su

⁴⁸ Ibid.

abastecimiento, generándoles pérdidas considerables y obligándolas a cerrar sus puertas⁴⁹.

En la década de los años 50 el arroz fue un cultivo en auge en la región debido a su rentabilidad, por lo cual un grupo de jóvenes empresarios decidió crear una sociedad que dio origen a la compañía Arrocera la Esmeralda, a la cual se vinculó el Señor *Manuel Suso* actual Gerente de Arrocera la Esmeralda como empleado, sin embargo poco tiempo después se volvió socio de la firma. Entre los años 50 y 70 se vivió en el Valle del Cauca la “bonanza” arroceras, fueron los mejores momentos del producto, lo que generó el crecimiento de muchas compañías dedicadas al negocio. Luego, incursionaron en el Valle otros cultivos con mayor rentabilidad como el algodón, soya y caña de azúcar y poco a poco se redujo el área sembrada de arroz, al punto de que el Valle llegó a ser el principal productor de ese cultivo con unas 40.000 hectáreas, este año terminará con 5.000, contando desde Bugalagrande hasta Jamundí y algunos municipios del norte del Cauca.

Arrocera la Esmeralda ha tratado de cambiar la mentalidad entre los cultivadores de la región, sobre la necesidad de implementar nuevas tecnologías que abaraten costos y mejoren la producción a través de conferencias y capacitaciones, haciendo viable que más agricultores locales piensen en retornar a esta siembra. Adicionalmente han convencido a algunos ingenios de la importancia de rotar la caña con arroz, pues según estudios hechos por Arrocera la Esmeralda se ha comprobado que aumenta la producción, dado que el arroz controla la salinidad de tierra e incrementa la producción, ya se han dado resultados satisfactorios.

Actualmente Arrocera La Esmeralda produce entre 60.000 y 70.000 toneladas de arroz al año, absorbiendo toda la cosecha de la región. La productora de arroz

⁴⁹ Arroz Blanquita. Tomado: www.blanquita.com.co

atiende el mercado del suroccidente, creció 20% en ventas en el 2009 y la previsión para este año es mantener ese nivel con unos \$70.000 millones⁵⁰.

- **Entorno económico Municipio de Jamundí**

De importancia resulta para este trabajo situar a nuestro lector en el entorno económico del municipio de Jamundí, ya que es en éste ente territorial donde se encuentra ubicada la empresa Molinos Blanquita, ente industrial en donde este trabajo está siendo realizado;

Por lo anterior el Municipio de Jamundí está localizado en el departamento del Valle del Cauca, 24 Km al sur de Cali, capital del departamento, margen izquierda del río Cauca, a una altura de 975 m.s.n.m.:

Tiene un área urbana de 13 km², suburbana de 29 km² y rural de 535 km². Su población ha aumentado notablemente en los últimos años por procesos de urbanización proyectados como solución de vivienda enfocada predominantemente a población caleña, por lo cual ha prosperado también la construcción de diversos centros comerciales. Sus actividades económicas son la agricultura muy enmarcada en el Cultivo de Caña de azúcar, la ganadería, la minería y el comercio. Se explotan minas de oro, carbón, plata y sulfuros asociados, lo mismo que de material de arrastre para la construcción. Como municipio agrícola se cultiva: Maíz, Soya, Café, Millo, Arroz, Cacao, Plátano y la mora⁵¹.

⁵⁰ Ibid.p.47

⁵¹ Resultados y análisis municipal. Centro de investigaciones multidisciplinarias para el desarrollo CIMDER. Cali, Mayo de 2011.

Otro de los sectores importantes de la economía de este ente territorial es el comercio, contando con 437 establecimientos registrados ante Cámara y Comercio. Por su localización central y desarrollo de su malla vial, se facilitan las relaciones comerciales con los municipios vecinos como lo es Cali, Santander de Quilichao, Villa Rica y Puerto Tejada.

De importancia es ahora mostrar otros aspectos económicos del municipio de Jamundí como son:

- Según las proyecciones poblacionales *del DANE*. Para 2012 se estima que la población de Jamundí es de 83.573 habitantes, 57.338 ubicados en la cabecera municipal y 26.235 en la zona rural. Al igual que en otros municipios del departamento, se presenta una tendencia migratoria hacia el exterior, principalmente a España y Santiago de Chile, en la búsqueda de oportunidades laborales y económicas.
- El propósito de las políticas económicas actuales se orientan fundamentalmente a impulsar el sector minero y el comercio y en general que en el municipio se generen fuentes de ingresos sostenidos para los sectores comunitarios y familiares organizados, a cualificar sus habitantes dotándolos de conocimientos y actitudes para que obtengan ingresos dignos para sus familias⁵².

A modo de análisis, parte de las debilidades económicas del sector económico radican en que no existe un plan de apoyo lo suficientemente efectivo para el sector agrícola, pues los agricultores del Municipio y sus alrededores reciben ayuda y asesoría en el manejo de sus cultivos a través de la Federación Nacional

⁵² Plan básico de ordenamiento territorial del Municipio de Jamundí – PBOT. Tomado: <http://www.jamundi-valle.gov.co/apc-aa-files/39383866386562623937613563393862/pbotjamundi.pdf>

de Arroceros y el Molino Arroceros la Esmeralda, pero no de una entidad municipal en particular. De este modo, quedando expuestos a los cambios económicos como la caída del precio del arroz en el último semestre, la entrada de arroz de contrabando al mercado y la subida de los costos de producción.

2.2 Entorno Político

El entorno político se referencia formalmente como la manera directa que ejerce el estado, y la importancia que tiene las decisiones de quienes lo manejan. Así como el análisis del entorno político, que comprende las políticas internacionales y nacionales que afectan en el desarrollo de la empresa⁵³.

- **Análisis del Entorno Político en Colombia**

Las políticas gubernamentales de Colombia apenas alcanzan a cubrir las necesidades de una porción de la población, existen problemas sociales tales como guerrilla, paramilitares y milicias urbanas, que son causantes del desplazamiento forzado, surgiendo cambios en los productos cultivados en las zonas rurales.

La situación social colombiana tiene debilidades considerables, la situación de pobreza que afecta a nuestro país Colombia, en estos tiempos es más que preocupante, si observamos las estadísticas del DANE y Planeación Nacional lo confirmaremos, pues el 46% de la población Colombiana vive en la pobreza y aproximadamente un 17% de la población está en la absoluta pobreza.

⁵³ Análisis del entorno. Tomado:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/entorno.htm>

Se especula que para el año 2015 el índice de pobreza en Colombia alcance el 50% del total de la población. Para evitar esta situación el gobierno está trabajando para suplir las necesidades de muchas personas por medio de políticas de beneficio social para las personas más vulnerables.

Prevalece cada vez más el trabajo informal como medio de supervivencia y en algunos casos las condiciones de trabajo no son las mejores, se está incentivando actualmente el estudio, al brindar capacitación de manera gratuita a través del SENA y otras instituciones se busca lograr gran cobertura en salud, pero existen quejas sobre la calidad del servicio y sus limitaciones.

Por otra parte, los paraísos fiscales son países o estados que no tienen impuesto sobre la renta; que tienen tarifas muy bajas o que exoneran algunas rentas, principalmente con el objetivo de atraer capitales del exterior⁵⁴.

Los paraísos fiscales han servido como estrategia y motor económico de múltiples empresas de los más diversos sectores, también han servido como instrumentos para evasión y disminución de cargas fiscales. Incluso, los paraísos fiscales han generado los free riders o libres andantes, que en términos de la OCDE, son aquellos contribuyentes que se benefician del gasto público en sus países de origen, pero no contribuyen con su financiación al utilizar herramientas de evasión como los paraísos fiscales.

La Corte Constitucional de Colombia ha definido que es un paraíso fiscal de la siguiente manera (C-690/03): *“En general, se considera que una determinada jurisdicción puede calificarse como un paraíso fiscal cuando ofrece ventajas tributarias atractivas para el capital y la actividad financiera de personas no residentes en ella, al amparo de legislación laxa en materia de controles y poco transparente en relación con la información que se suministra a terceros Estados.”*

⁵⁴MEZA Martínez, Ciro. 8 de marzo del 2003. Los Paraísos Fiscales y las Reforma Tributaria. www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/415-430.pdf

Muchas entidades del gobierno Colombiano están entre dicho por su vínculo con actividades fuera de la ley, no existe suficiente confiabilidad en aquellos entes que se encargan de velar por los derechos del pueblo por el conocimiento de acciones que han estado ejecutando y no son dignas de ellos. La difidencia por parte de la población es evidente, pero la transición de un gobierno a otro permite diversos cambios e influencias sobre las organizaciones en su manejo interno, además de reformas tributarias, fiscales entre otras.

En algunos lugares del país la situación política aun es complicada debido al desorden público y a la presencia de grupos al margen de la ley, no obstante la situación actual es más favorable comparada con algunos años atrás.

El actual escenario del país cada vez genera más restricciones dadas por los bajos índices de crecimiento económico, aumento en la exclusión social, problemas de gobernabilidad, la migración de capital humano al exterior y la falta de una política adecuada de medio ambiente.

En el campo de las organizaciones resulta fundamental preparar a las nuevas generaciones para crear y dirigir empresas capaces de competir en un cubrimiento global, comprender las dinámicas propias de la integración comercial internacional, generar empleo productivo y añadir valor a la producción mediante la incorporación de conocimiento y el desarrollo tecnológico⁵⁵.

- **Análisis del Entorno Político en el Valle del Cauca**

El Valle del Cauca es uno de los principales escenarios del conflicto en el país, según Acción Social, a Agosto del 2008, había 159.565 personas incluidas en el

⁵⁵Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 – 2015. Tomado: http://planeacion.univalle.edu.co/plandesarrollo/versiones/pd4_2.pdf

Registro Único de Población Desplazada RUPD. El Departamento es el cuarto receptor de población desplazada y ocupa el décimo lugar en expulsión.

En las dos últimas décadas el departamento no ha logrado resolver la terrible inseguridad que lo sitúa como uno de los más violentos del país, ni la incertidumbre ambiental derivada de la destrucción del río Cauca, ni la mala educación básica, ni la pobreza creciente.

Con contadas excepciones en ciertas políticas redistributivas puntuales, los últimos gobiernos departamentales han hecho muy poco para pensar y cambiar la situación. La gobernación ha terminado siendo un trampolín para probables aspiraciones presidenciales, escenario para los delirios políticos de sus ocupantes, comedia triste de la política como espectáculo. La influencia profunda y permanente del narcotráfico sobre municipios enteros, donde de hecho regula la vida social y económica, y determina el destino de miles de jóvenes y de sus familias, influyendo de paso sobre las instituciones políticas, ha convertido al Valle en un departamento donde el Estado cuenta muy poco en la regulación de la vida social.

Mientras la política siga ligada a los intereses excluyentes de las élites locales, el departamento no verá la luz al final del túnel. Ninguno de sus problemas fundamentales podrá ser resuelto mientras la política no deje de ser el terreno predilecto de disputa entre maquinarias que capturan lo público, se apropian de las rentas estatales, y acaban con lo poco que nos queda de democracia real.

No hay una formación de la ciudadanía, una conciencia de lo político basada en la búsqueda del bien común, con visión de un proyecto social regional ⁵⁶.

⁵⁶Razón Pública. Tomado: <http://www.razonpublica.com/index.php/regiones-temas-31/2836-a-proposito-del-valle-del-cauca-se-cambia-gobernador.html>.

- **Análisis del Entorno Político en el Municipio de Jamundí**

La alta dependencia de los recursos económicos de la nación, poca capacidad para la generación de recursos propios, debilidades técnico - administrativas, costos de funcionamiento, pobreza y conflicto armado, constituyen factores críticos que ponen en riesgo la gobernabilidad del municipio de Jamundí.

Cuando se hace referencia al desarrollo humano en el ámbito territorial del Municipio de Jamundí, se encuentra un grave desmejoramiento de las condiciones de calidad de vida de sus pobladores. En especial se percibe un deterioro en los aspectos asociados con los valores de la vida y de lo público, expresado de un lado en la crisis de gobernabilidad (que se refleja en los altos niveles de abstención electoral, elevados índices de violencia y la poca participación que se da a las comunidades en las grandes decisiones político-administrativas) y por otro en la baja efectividad, tanto del Estado como del gobierno local y de las políticas públicas (que se manifiesta en ausencia de autoridad, baja credibilidad en las fuerzas policivas del Estado y el surgimiento de organizaciones sociales y comunitarias que buscan el desarrollo y no encuentran el apoyo institucional que requieren).

Para comenzar a forjar cambios que generen impacto social, se hace necesaria la recuperación de la identidad Jamundeña, afectada por el fantasma del narcotráfico y la violencia que se alimenta desde muy temprano en la familia, en la escuela y en los diferentes espacios de socialización, en donde existen estructuras autoritarias que se extienden a todas las relaciones cotidianas⁵⁷.

⁵⁷Martínez Londoño, Harold. Cadenas productivas y aspectos sociales del Valle del Cauca. Tomado: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2011/12/7.-CADENAS-PRODUCTIVAS-Y-ASPECTOS-SOCIALES-DEL-VALLE-DEL-CAUCA.pdf>

A modo de análisis, los dirigentes políticos que han gobernado el Municipio de Jamundí en sus planes territoriales no han dado la suficiente importancia al sector agrícola, pues al estudiar varios de estos planes se nota la tendencia en diferentes de ellos por darle desarrollo a la minería y al comercio. Por lo anterior el sector queda muy expuesto a las variaciones del medio, y no se tiene en cuenta que este sector ayuda a disminuir el índice de pobreza al dar sustento a los agricultores de la región y sus familias, de igual modo generan empleo y abastece la industria.

2.3 Entorno Social

Los factores sociales comprenden la creencia, valores, normas, actividades, opiniones, estilos de vida y experiencias colectivas de las personas que viven en una determinada sociedad o región geográfica y que también trabajan en la organización.

También se deben de analizar las variables en la situación actual y los comportamientos, realizando el análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo y de igual forma el análisis de la política social gubernamental a nivel nacional y regional, teniendo en cuenta programas sectoriales, salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medio de comunicación y transporte. Además, de las políticas y programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías⁵⁸.

⁵⁸BLANK, Bubis, león, la administración de organizaciones, un enfoque estratégico, 3ª edición. Santiago de Cali. Universidad del Valle. 2002. Pág. 58

- **Análisis del Entorno Social en Colombia**

Colombia es un país importante en el contexto global por su dotación de factores (posición geoestratégica, territorio, tamaño poblacional, biodiversidad, calidad de su talento humano). Comparado con otros países de América Latina, su trayectoria estratégica a lo largo del siglo XX mostró progreso socioeconómico y desarrollo institucional. Los indicadores de necesidades básicas insatisfechas mejoraron hasta bien entrados los años noventa, si bien este proceso de desarrollo surgía en medio de graves problemas sociales como la violencia, el narcotráfico y la exclusión social.

En Colombia se vive una profunda transformación de los valores y el imaginario colectivo, debido al entrecruzamiento de diversas dinámicas de la modernización y la globalización, y la superposición de valores urbanos y rurales, locales y globales. El resultado más visible es un proceso creciente de hibridación, mediante el cual las prácticas sociales existentes se recombinan formando códigos culturales diversos y heterogéneos, influyendo en la confusa estructuración de las identidades tradicionales, de base territorial, así como en las identidades modernas y postmodernas, de carácter transterritorial, la cual se manifiesta en la generalización de valores postmodernos en la juventud (individualismo, hedonismo, pragmatismo, narcisismo, cosmovisiones fragmentadas, pérdida de sentido, fugacidad).

En síntesis, Colombia se encuentra así en un momento de cambio de los actores, las instituciones, los códigos culturales y las infraestructuras. Se encuentra en una transición de modelos de desarrollo pero los objetivos de política pública se han conseguido apenas parcialmente o no han surtido los efectos esperados. Así las cosas, el país se halla en un momento decisivo, en el cual puede caer en un círculo vicioso de entropía social y organizativa, una espiral negativa de

acumulación de crisis, o reorganizarse y construir alternativas que satisfagan las aspiraciones de paz, bienestar y progreso de la ciudadanía⁵⁹.

- **Análisis Entorno Social del Valle del Cauca**

La globalización y la apertura económica han afectado la base productiva tradicional del Valle del Cauca de tal forma que la región ha venido perdiendo dinamismo en sus sistemas de producción y mejora de la competitividad, ocasionando un incremento en las tasas de desempleo por encima de los promedios del nivel nacional y en los niveles de exclusión de grupos amplios de población, de los servicios básicos de salud, educación, vivienda, recreación y acceso a la educación y al desarrollo tecnológico, generado así un incremento de la población ubicada en la línea de pobreza.

El Producto Interno Bruto del Valle del Cauca presenta un ascenso hasta 1994, registrando ese año el valor más alto de la década (11,2%), por el auge de la industria, exportaciones, construcción y comercio. A partir de 1995 se inicia una crisis, la cual toca fondo en 1999, cuando se presenta el valor más bajo del PIB del Valle del Cauca en la década (-3.6%), debido a la caída de los precios y las exportaciones de azúcar, el desplome de la construcción, del sector agrícola, la industria y como consecuencia la caída en el empleo.

El quiebre de la tendencia del 2000 (1.1%) hacia la recuperación fue jalonado por las exportaciones, la construcción de obras civiles, el comercio, los servicios y el sector agropecuario. Sin embargo, la falta de consolidación de la recuperación en el 2002 (-0.7%) se debió al descenso de algunas exportaciones tradicionales como

⁵⁹ *Ibíd.*p.57

el azúcar, la reducción coyuntural de la cosecha de caña y la tenue dinámica del sector industrial⁶⁰.

El Valle del Cauca se puede dividir de acuerdo a su actividad económica en cuatro subregiones claramente marcadas:

Subregión Norte. Esta región se caracteriza por ser la más agrícola del Valle, sobresalen, además, sus actividades económicas en salud, educación y recreación pública. En cuanto a salud, su cobertura se ha incrementado en los últimos años hasta ubicarse en la segunda región con mayor cobertura del Departamento (57.7%). En cuanto a lo social, es la región con mayor índice de pobreza. Según las encuestas del SISBEN el 78% de su población se encuentra en ese sistema⁶¹.

Subregión Centro. La actividad que más contribuye a su economía es el sector inmobiliario (19.6% del PIB) lo que es consecuente con el incremento en el índice de construcción, aunque la recuperación de éste rubro no es muy buena en todo el Departamento. Así mismo, la industria contribuye de manera importante. Si bien su población solo alcanza los 511.500 habitantes, su cobertura en salud es la más alta de las cuatro regiones (67.1%). Su población es la que en menos proporción pertenece al SISBEN (46%)⁶².

Subregión Sur. Aquí podemos encontrar una región mayormente industrializada en donde este renglón contribuye con 24.4% del PIB total del Valle del Cauca. Además, encontramos un incremento sustancial en la construcción y una representación importante en los servicios a empresas. Es la zona con mayor densidad poblacional (69.8%) de los casi 4'400.000 habitantes del Departamento. La cobertura en esta subregión está por debajo del promedio departamental (52.2%), aunque es de destacar su incremento constante en los últimos seis años.

⁶⁰Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle. Tomado: <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/3-regional>.

⁶¹ Ibid.

⁶² Ibid.

Siendo la región de mayor población un alto porcentaje de su población pertenece al SISBEN (65%)⁶³.

Subregión Pacífico. Representada fundamentalmente por Buenaventura, tiene como actividades económicas más importantes el comercio, la pesca y el transporte. A pesar de contar con una densidad demográfica (6.2%) menor, la

cobertura en salud es la más baja y una alta proporción de sus habitantes está registrada en el SISBEN⁶⁴.

En conclusión podría decirse que debido a la inestabilidad, vulnerabilidad y estancamiento económico del Valle del Cauca; la exclusión de amplios grupos sociales; la desestabilización institucional y de gobernabilidad en los entes territoriales; y la débil gestión del territorio y de su entorno, el desarrollo regional no responde a las necesidades de bienestar de la población, a las potencialidades existentes en su territorio y a los desafíos de su entorno. Entre las consecuencias de este macroproblema se encuentra, entre otros, el desarrollo económico desigual y concentrador desde el punto de vista geográfico y social, la deslegitimación de las instituciones públicas ante la sociedad, la progresiva pauperización de una gran parte de la población y la aceleración en el deterioro de los recursos naturales y del medio ambiente⁶⁵.

- **Análisis Entorno Social del Municipio de Jamundí**

Igual que gran parte del resto del país Jamundí es un municipio afectado por problemas de orden público, recepción de población desplazada, bajos ingresos para las familias, desempleo, cobertura insuficiente de oferta educativa y de salud,

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle. Tomado: <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/3-regional.html>

deserción escolar, incremento del consumo de alucinógenos y los embarazos precoces entre las jóvenes.

El diagnóstico municipal destaca que es inadecuada la cobertura de los programas locales a las necesidades, expectativas y requerimientos de la comunidad y que existe poco empoderamiento de ésta, lo mismo que una baja prevalencia de los derechos de los niños, niñas y adolescentes.

En el Municipio de Jamundí La cabecera municipal tiene un sistema de alcantarillado semi-combinado, en su gran mayoría se encuentra en mal estado por falta de mantenimiento y se hace insuficiente por el crecimiento de la población. Actualmente la cabecera municipal vierte sus aguas residuales sin ningún tipo de tratamiento a los Zanjones del perímetro urbano, los cuales van a desaguar al Zanjón del Rosario y al Río Jamundí.

ACUAVALLE, quien es la empresa prestadora de servicio de acueducto y alcantarillado tiene una cobertura del 100% en el suministro de agua potable, con un servicio de buena calidad.

En la Zona rural el problema de aguas residuales es mayor debido a que no tiene un Sistema Básico de Alcantarillado, existen Corregimientos y Veredas que no cuentan con el suministro de agua potable ni con un sistema de acueducto.

El sector de salud del Municipio cuenta con grandes avances en materia de salud, tanto en régimen subsidiado como el régimen contributivo, así como temas importantes como lo es el mejoramiento de la salud maternal, campañas de prevención sobre el SIDA y demás enfermedades de transmisión sexual, y planificación familiar⁶⁶.

⁶⁶ Plan Territorial de Salud 2012 – 2015. Tomado:
<http://www.jamundi-valle.gov.co/apc-aa-files/plan-territorial-de-salud-2012-2015-aprobado.pdf>

El aporte social del sector agropecuario es muy importante para el municipio de Jamundí pues este sector es el mayor generador de empleo, seguido por el sector de servicios, comercio, industria manufacturera y finalmente, el sector minero. También genera ganancias a las empresas y agricultores de la región, generando impuestos por esas ganancias que son ingresos para el Estado y el Municipio, recursos que pueden ser utilizados en obras de desarrollo social para sus habitantes.

2.4 Entorno tecnológico

La tecnología es conocimiento aplicado a las actividades de la empresa, como la empresa adquiere, usa y transforma los conocimientos al sistema físico, como maquinas, equipos y otras instalaciones, que al fin de producir bienes y servicios que se ofrecen al mercado. En el área empresarial la tecnología incluye las habilidades, técnicas, procedimientos y sistema de empleados para llevar a cabo un trabajo, lo que significa que no solo se debe considerar la tecnología de producir sino que también la tecnología administrativa⁶⁷.

El entorno tecnológico es uno de los factores externos que afectan de manera determinante el ambiente empresarial, ya que la evolución de las tecnologías influye sobre cómo hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

Todo lo que se refiere al cultivo del arroz en Colombia tiene el potencial para mejorar su competitividad con base en los conocimientos acumulados por la investigación y la experiencia adquirida en el proceso de transferencia de tecnología.

⁶⁷ Ibid. p. 187.

De otro lado como plantea “La Federación Nacional de Arroceros – FEDEARROZ presentó el proyecto del programa de Adopción Masiva de Tecnología, AMTEC, un modelo de transferencia de tecnología, que propende por la competitividad y rentabilidad del productor arrocero. El AMTEC está basado en la producción sostenible involucrando a todos los eslabones de la cadena productiva. Su objetivo es implementar las tecnologías de producción con el fin de aumentar los rendimientos y reducir los costos de producción, preservando los recursos naturales e implementando buenas prácticas de cultivo, bajo un contexto de responsabilidad social. Para esto se debe tener en cuenta algunos principios como: diagnostico, planificación y manejo agronómico”⁶⁸.

Este nuevo modelo que ahora identifica al sector arrocero colombiano enmarca la visión empresarial, planificación del negocio, preparación y adecuación del suelo, compromiso y aceptación de nuevos retos, actitud de producción sostenible conservando los recursos naturales y desarrollando una agricultura enmarcada dentro de los lineamientos de la responsabilidad social, empresarial. Además ha demostrado ser eficiente en el proceso de producción de arroz en cada una de sus etapas, teniendo en cuenta que este se puede aplicar a cualquier tipo de cultivo”⁶⁹.

“Para Fedearroz es fundamental lograr que las diferentes zonas arroceras adopten este nuevo modelo con el fin de enfrentar exitosamente todas las situaciones que puedan afectar la sostenibilidad del cultivo. Después desde el 2012, año de su ejecución los resultados de los avances del proyecto AMTEC, se han logrado cambios significativos en manejo integrado del cultivo, cumpliendo con los objetivos del proyecto la disminución de los costos de producción y el aumento en los rendimientos. Con cada una de las prácticas realizadas los agricultores alcanzaron disminución en costos de producción, reafirmando que la implementación del proyecto es el camino hacia la competitividad del sector

⁶⁸ www.fedearroz.com.co/revista Arroz. Vol. 60 No.501

⁶⁹ *Ibid.*

arrocero, lo anterior se ve reflejado en el resultado de costos de las fincas donde se implementó el proyecto”⁷⁰.

Tabla 1.

Comparativo costos (\$) lotes AMTEC vs. Agricultor convencional.

COSTOS DE PRODUCCION (\$) LOTES AMTEC vs. PRODUCTOR ZONA NORTE DEL TOLIMA 2012		
ACTIVIDAD	AMTEC	PRODUCTOR
Asistencia técnica	55.669	49.090
Arriendo	830.986	863.277
Preparación de suelo	299.155	360.418
Siembra	460.860	613.756
Riego	159.214	324.637
Fertilización	1.184.418	1.406.505
Control malezas	548.529	761.994
Control de plagas	65.720	106.381
Control enfermedades	118.562	235.217
Recolección	373.726	311.714
Transporte	113.459	123.026
Administración	141.395	180.459
Impuestos	225.726	214.686
COSTO/HA	4.612.087	5.578.109

Fuente: Fedearroz

⁷⁰ *Ibíd.* p.60.

Tabla 2

Comparativo de rendimientos (t/ha) y costos (\$) de lotes AMTEC vs. Promedio de la finca.

FINCA	RENDI- MIENTOS FINCA (t)	RENDI- MIENTOS AMTEC (t)	COSTOS AMTEC (\$)	COSTOS FINCA (\$)
Finca 1	8.1	10.6	4.510.927	5.229.337
Finca 2	8.1	7.1	5.595.737	7.804.743
Finca 3	7.5	8.4	5.598.831	5.189.689
Finca 4	6.5	7	5.470.067	5.363.654
Finca 5	7.8	8.1	4.803.992	5.940.835
Finca 6	7.5	6.3	4.133.210	5.398.730

Fuente: Fedearroz

La implementación del proyecto AMTEC Se hace necesario realizar transformaciones en el modelo de producción en las diferentes regiones arroceras, con el propósito de mejorar los rendimientos con prácticas tales como: planificación, manejo agronómico, uso adecuado de la tecnología e implementación de nuevas prácticas que conlleven a mejorar la productividad, disminución de los costos por hectárea y el mejoramiento de la competitividad de los productores⁷¹.

⁷¹ Ibid.

Tabla 3

*Resultados de los indicadores financieros comparativos lotes AMTEC vs.
Promedio de la finca.*

INDICADORES FINANCIEROS						
FINCA	COSTO/TONELADA (\$)		TASA INTERNA DE RETORNO – MES (%)		RELACION BENEFICIO/COSTO	
COMPA- RATIVOS	AMTEC	FINCA	AMTEC	FINCA	AMTEC	FINCA
Finca 1	424.106	555.505	36.1	26.7	3.1	2.2
Finca 2	760.500	810.856	19.5	17.4	1.7	1.6
Finca 3	661.507	738.570	14.8	19.6	1.9	1.7
Finca 4	592.458	662.611	21.3	17.1	2.1	1.8
Finca 5	831.004	632.194	13.6	21	1.4	2.07
Finca 6	656.065	719.830	22.3	18	1.8	1.4

Fuente: Fedearroz

El proyecto AMTEC propenderá por el aumento de la producción y la disminución de los costos de producción en forma gradual en los próximos 5 años, desde la implementación del modelo en las zonas del norte del Tolima y en la zona de Pompeya en los Llanos Orientales del departamento del Meta hasta alcanzar la cobertura total de la zona arroceras nacional. La planificación en cada una de las labores del cultivo lleva a que los agricultores sean más organizados con las actividades y ejecuten sus labores de acuerdo con los resultados de los diagnósticos de campo”⁷².

⁷² Ibid.

En síntesis, en el municipio de Jamundí, tiene participación de la FEDERACION NACIONAL DE ARROCEROS y el FONDO NACIONAL DEL ARROZ, en promover, asesorar y fomentar entre la comunidad y los productores los logros del proyecto AMTEC. Los Productores y equipo de trabajo de cada finca, serán los líderes del proceso. Los productores de la región harán un constante acompañamiento y seguimiento a cada uno de los productores piloto y por ser un programa piloto no se ha empezado a ejecutar en la región además que se ha comprobado que es un buen proyecto para todos los agricultores y los beneficios que trae dicho proyecto en el sector.

2.5 Entorno Jurídico

El Entorno Jurídico es el estudio de normas promulgadas por una autoridad competente. Para las organizaciones resulta pertinente conocer los postulados teóricos sobre los cuales reposa la estructura del estado, la conceptualización de una democracia y el papel jurídico general que desempeña las ramas del Poder Público y sus diversos niveles territoriales⁷³.

A pesar de que las regulaciones en materia ambiental son muy antiguas solo recientemente ha surgido en el mundo una especie de “derecho ambiental” que siembra sus raíces en la necesidad de adoptar instrumentos jurídicos que respondan a la preocupación mundial por la protección del medio ambiente.

En 1974 Colombia promulgó un Código de Recursos Naturales y en la Constitución Política de 1991 se establece un conjunto de disposiciones que recogen esa preocupación: adopta por disposición constitucional un modelo de desarrollo sostenible, reconoce el derecho colectivo a gozar de un ambiente sano, sustenta la política de protección del medio ambiente en la participación ciudadana

⁷³ Ibid.p.52.

y propende por una mayor autonomía de las autoridades ambientales acompañado del propósito de descentralizar cada vez más la gestión ambiental. En este sentido, la legislación ambiental, que debe ser considerada por los cultivadores de arroz en sus procesos de planeación y actividades propias de cultivo.

La Constitución Política Nacional, que representa el marco legal de carácter supremo y global, donde se recogen gran parte de los enunciados sobre el manejo y conservación del medio ambiente. Las Leyes del Congreso de la República, decretos con fuerza de ley y decretos ley del Gobierno Nacional, que constituyen las normas básicas y de política a partir de las cuales se desarrolla la reglamentación específica o normativa.

La competencia para los trámites ambientales ante las autoridades competentes, las cuales regulan y establecen requerimientos específicos para la ejecución de proyectos agropecuarios. En el año de 1974, con la aprobación del Código Nacional de los Recursos Naturales Renovables y de protección al Medio Ambiente, se dio inicio a la gestión ambiental en el país en cabeza del Inderena. Posteriormente, con el Código Sanitario Nacional aprobado en 1978, se establecieron los lineamientos generales en materia de regulación de la calidad del agua y el aire, así como en el manejo de los residuos sólidos⁷⁴.

Las Normas Jurídicas para el cultivo del arroz que se deben de tener en cuenta en Colombia son las siguientes⁷⁵:

- Medio Ambiente
- Entidades Gremiales
- Cadenas productivas
- Fondo nacional del arroz

⁷⁴ Tomado: www.minambiente.gov.co/.../guia_ambiental_subsector_arrocero.pdf

⁷⁵ Ibid. p. 39

- Semillas
- Agroquímicos
- Incentivo al almacenamiento

A continuación explicaremos cada una de ellas y las leyes que las regulan:

2.5.1 Medio Ambiente⁷⁶

El uso del agua, el cultivo del arroz, el uso de agroquímicos, son actividades que generan el cumplimiento de obligaciones ambientales contenidas en las regulaciones expedidas por el Ministerio de Medio Ambiente.

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<u>Decreto 4742 de 2005</u>	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Por el cual se modifica el artículo 12 del Decreto 155 de 2004 mediante el cual se reglamenta el artículo 43 de 99 de 1993 sobre tasas por utilización de aguas.
<u>Decreto 4741 de 2005</u>	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de gestión integral
<u>Resolución 1023 de 2005</u>	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Por la cual se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación
Guía Ambiental para El subsector de Plaguicidas Guía Ambiental Para el cultivo del Arroz	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA – SAC FEDERACIÓN NACIONAL DE ARROCEROS - FEDEARROZ	Almacenamiento transporte aplicación aérea y terrestre manejo de envases y residuos

Fuente: Fedearroz

⁷⁶ *Ibíd.*

2.5.2 Entidades Gremiales⁷⁷

Las entidades gremiales agropecuarias y campesinas, tienen un marco jurídico para su organización y liquidación. Aquí encontrará las principales disposiciones expedidas por el gobierno para su regulación.

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<u>Decreto 2716 de 1994</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por el cual se reglamenta el parágrafo 1 de artículo 30 del Decreto 1279 de 1994
<u>Decreto 938 de 1995</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2716 de 1994
<u>Resolución 18 de 2005</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se establece el procedimiento de la disolución y liquidación de las organizaciones gremiales agropecuarias y asociaciones y campesinas de carácter nacional.

Fuente: Fedearroz

2.5.3 Cadena Productiva⁷⁸

Son el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final.

La conforman los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario.

⁷⁷ *Ibíd.*

⁷⁸ *Ibíd.*

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<u>Decreto 4742 de 2005</u>	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Por el cual se modifica el artículo 12 del Decreto 155 de 2004 mediante el cual se reglamenta el artículo 43 de 99 de 1993 sobre tasas por utilización de aguas.
<u>Decreto 4741 de 2005</u>	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Por el cual se reglamenta parcialmente la prevención y manejo de los residuos o desechos peligrosos generados en el marco de la gestión integral
<u>Resolución 1023 de 2005</u>	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL	Por la cual se adoptan guías ambientales como instrumento de autogestión y autorregulación.
Guía Ambiental para El Subsector de plaguicidas Guía Ambiental para el Cultivo de arroz	MINISTERIO DE AMBIENTE VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE COLOMBIA – SAC FEDERACIÓN NACIONAL DE ARROCEROS - FEDEARROZ	Almacenamiento transporte aplicación aérea y terrestre manejo de envases y residuos

Fuente: Fedearroz

2.5.4 Fondo Nacional del Arroz⁷⁹

Es una cuenta especial para el recaudo y manejo de los recursos provenientes de la Cuota de Fomento Arrocero, contribución parafiscal que pagan los arroceros por

⁷⁹ Ibid.

cada tonelada de arroz producida para promover el desarrollo tecnológico del cultivo.

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<u>Ley 101 de 1963</u>	CONGRESO DE LA REPUBLICA	Establece la cuota de fomento arroceros.
<u>Ley 67 de 1983</u>	CONGRESO DE LA REPUBLICA	Por la cual se modifican unas cuotas de fomento, y se crean unos fondos y se dictan normas para su recaudo y administración.
<u>Decreto 1000 de 1984</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por el cual se reglamenta parcialmente 67 de 1983
<u>Ley 101 de 1993</u>	CONGRESO DE LA REPUBLICA	Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero
<u>Decreto 2025 de 1996</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por el cual se reglamenta parcialmente el capítulo V de 101 de 1993 y las leyes 67 de 1983, 40 de 1990, 89 de 1993 y 114, 117, 118 y 138 de 1994

Fuente: Fedearroz

2.5.5 Semillas⁸⁰

La legislación andina y la colombiana protegen la obtención de variedades vegetales. Igualmente la producción, importación, distribución y comercialización de semilla son actividades que cuentan con una regulación especial

⁸⁰ Ibid.

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
Resolución 1167 de Marzo 25 de 2010	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Mediante la cual se establecen los requisitos, de registro y control para personas que tengan establecimientos dedicados a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra
Resolución 970 de Marzo de 2010	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Por medio de la cual se establece los requisitos para la producción, acondicionamiento y/o uso de semillas para siembra en el país, su control y se dictan otras disposiciones.
Resolución 3416 De 2009	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Donde se establece la cuarentena fitosanitaria para cultivos de arroz afectados por la bacteria <i>BURKHOLDERIA GLUMAE</i>
Resolución 0456 De febrero 2009	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Se establecen los requisitos específicos para la producción de semilla certificada de Arroz para siembra.
Resolución 3214 de agosto de 2009	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Se establecen los requisitos específicos para la producción de semilla certificada de Arroz para siembra
Decisión 345 1993	COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	Régimen Común de Protección a los derechos de los Obtentores de Variedades Vegetales
Decisión 533 de 1994	INSTITUTO COLOMBIANO	Por el cual se reglamenta el

	AGROPECUARIO	Régimen Común de Derechos de los Obtentores de Variedades Vegetales
<u>Resolución 1893 1995</u>	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Por la cual se ordena la apertura del Registro Nacional de Variedades Vegetales Protegidas, se establece del Certificado de el procedimiento para Obtentor y se dictan otras disposiciones
<u>Ley 1032 de 2006</u>	CONGRESO DE LA REPÚBLICA	Por la cual se modifican los artículos 257, 271, 272 y 306 del código penal

Fuente: Fedearroz

2.5.6 Agroquímicos⁸¹

La producción, importación, distribución y comercialización de agroquímicos cuentan con una regulación especial.

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
Resolución 1167 de Marzo 25 de 2010	INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO	Mediante la cual se establecen los requisitos, de registro y control para personas que tengan establecimientos dedicados a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra.
<u>Decisión 436 de 1998</u>	COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	Norma Andina para el Registro y Control de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola

⁸¹ Ibíd.

<u>Decisión 684 de 2008</u>	COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	Modificación de la Decisión 436 de 1998
<u>Decreto 502 de 2003</u>	PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	Por el cual se reglamenta 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola.
Decreto 2404 de 2005	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por el cual se deroga el Artículo 7° del Decreto 502 de 2003, que reglamentó la Decisión Andina 436 de 1998 para el registro y control de plaguicidas químicos de uso agrícola
<u>Ley 822 de 2003</u>	CONGRESO DE LA REPÚBLICA	Agroquímicos Genéricos
<u>Resolución 630 de 2002</u>	COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES	Manual Técnico Andino para el Registro y Control de Plaguicidas Químicos de Uso Agrícola (MANUAL).
Resolución 309 de 2007	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por lo cual se someten La libertad vigilada algunos fertilizantes y plaguicidas de uso agrícola.
Resolución 125 de 2006	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se establece la política de precios en materia de productos agroquímicos
Resolución 302 de 2006	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se someten a libertad vigilada algunos productos agroquímicos e insumos agropecuarios
<u>Resolución 151 de 2008</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se someten a libertad regulada los distribuidores de algunos fertilizantes de uso agrícola y se modifica parcialmente 309 de 2007, modificada parcialmente por 73 de 2008

Fuente: Fedearroz

2.5.7 Incentivo al Almacenamiento⁸²

Este es un mecanismo que permite regular los niveles de oferta de arroz en el mercado nacional y proteger los ingresos a los productores.

DOCUMENTO	ENTIDAD	DESCRIPCIÓN
<u>Resolución 089 de 2013</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se establece el marco en virtud del cual otorgará un incentivo al almacenamiento de arroz en el segundo semestre de 2013 se dictan otras disposiciones.
<u>Resolución 075 de 2010</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se modifican condiciones del Programa de Incentivo al Almacenamiento de Arroz, segundo semestre del año 2009, reglamentado por medio de las Resoluciones 0201, 0240, 0245, 0281, 0292, 0308, 0370 y 390 de 2009 y 45 de 2010
<u>Resolución 045 de 2010</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se modifican condiciones del Programa de Incentivo al Almacenamiento de Arroz, segundo semestre del año 2009, reglamentado por medio de las Resoluciones 0201, 0240, 0245, 0281, 0292, 0308, 0370 y 390 de 2009
<u>Resolución 390 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se modifican condiciones del Programa de incentivo al Almacenamiento de Arroz, segundo semestre del año 2009, reglamentado por medio de las Resoluciones 0201, 0240,

⁸² Ibid.

		0245, 0281, 0292, 0308 y 0370 de 2009
<u>Resolución 370 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se amplía el plazo a los operadores productores para acceder al programa de Incentivo al Almacenamiento de Arroz, segundo semestre del año 2009, reglamentado por medio de las resoluciones 02010240, 0245, y 0281 de 2009
<u>Resolución 308 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Donde se establece la inscripción de los productores hasta 31 de diciembre de 2009
<u>Resolución 292 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se otorga un mayor porcentaje de Incentivo a las compras de arroz que se realicen en el departamento del Casanare en el programa de Incentivo al Almacenamiento de Arroz, segundo semestre del año 2008, reglamentado por medio de las Resoluciones 0201, 0202, 0245 y 0281 de 2009"
<u>Resolución 282 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se otorga un incentivo al Almacenamiento de Arroz a otras productoras diferentes a los departamentos de Meta, Casanare, Arauca, Vichada y Guaviare para el segundo semestre del año 2009
- <u>Resolución 281 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se amplía el período de compras en los departamentos de Meta, Casanare, Vichada, Guaviare y

		Arauca del programa de Incentivo al Almacenamiento de Arroz para el Segundo semestre del año 2009
<u>Resolución 245 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Nuevo plazo de inscripción de compradores de arroz para acceder al incentivo al Almacenamiento de Arroz para el segundo semestre del año 2009
Resolución 240 de 2009	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual se modifica la resolución No. 201 de julio 30 de 2009, a través de la cual se otorga un incentivo al Almacenamiento de Arroz para el segundo semestre del año 2009
INSTRUICTIVO PARA EL ALMACENAMIENTO DE ARROZ 2009	BOLSA NACIONAL AGROPECUARIA	En cumplimiento de lo establecido en la Resolución 0201 de julio 30 de 2009, la Bolsa Nacional Agropecuaria informa los aspectos a tener en cuenta para el pago del incentivo al almacenamiento de arroz 2009.
<u>Resolución 201 de 2009</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual otorga un Incentivo al Almacenamiento de Arroz para el segundo semestre del año 2009
<u>Resolución 222 de 2008</u>	MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL	Por la cual otorga un incentivo al almacenamiento de Arroz para el segundos semestre del año 2008

Fuente: Fedearroz

2.6 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE), trata de presentar, un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra, los resultados asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa en cuestión.

La primera columna refleja los factores del entorno, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes para el negocio.

La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso. Su suma debe totalizar 1 o, si se prefiere, 100 (en términos porcentuales).

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión. Los valores a signar deben oscilar entre uno y cuatro en función de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

Por último, la cuarta columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última columna casilla tomara un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores⁸³.

⁸³ BUJ. GARRIDO. Santiago. Dirección estratégica. España. Mc Graw Hill. 2004., p. 48

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, política, social, cultural, jurídica, tecnológica entre otras. La elaboración de la Matriz EFE consta de los siguientes pasos:

- Mencionar de 10 a 20 factores incluyendo amenazas y oportunidades que afectan a la empresa utilizando porcentajes y números comparativos.
- Asignación de ponderación de cada factor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
- Asignar a cada factor una calificación entre 1 y 4 donde 4 es superior a la respuesta, 3 es mayor al promedio de respuesta, 2 es la respuesta promedio y 1 es deficiente la respuesta. Lo anterior con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a los factores.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar la puntuación ponderada. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener la puntuación ponderada total de la empresa.⁸⁴

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en

⁸⁴ David. Fred, Conceptos de la administración estratégica. Décimo primera edición, universidad de francis marion. Florence, surth carolina. Edit. Person, 2008. Pp90.

su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas⁸⁵.

Matriz EFE para la empresa TROPIAGRO S.A.S.

	Factores externos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
	Oportunidades			
1	Apoyo gubernamental	0.06	4	0.24
2	Evolución de la tecnología	0.04	3	0.12
3	Baja de precios de maquinaria y equipos agrícolas	0.03	3	0.09
4	Incentivo a la Capitalización Rural (ICR)	0.04	4	0.16
5	Calidad del Producto	0.09	3	0.27
6	Aumento en consumo del producto	0.07	4	0.28
7	Liderazgo investigativo	0.05	2	0.10
8	Capacitación a los agricultores	0.05	2	0.10
9	Medio ambiente propicio para el cultivo	0.07	3	0.21
10	Legislación especial	0.02	2	0.04
	Amenazas			
11	Disminución presupuesto del gobierno	0.06	2	0.12
12	Incremento precio de insumos agrícolas	0.05	2	0.10
13	Precio de venta del arroz bajo	0.08	3	0.24
14	TLC con Estados Unidos	0.05	3	0.15
15	Contrabando del arroz	0.05	3	0.15
16	Incremento canon de arrendamiento de tierras	0.03	2	0.06

⁸⁵ THOMPSON & STRICKLAND (1999). Estrategías Administrativas, 11a ed., Editorial McGraw Hill.

	sembradas			
17	Entrada cultivos con mayor rentabilidad	0.07	2	0.12
18	Falta de organización del sector arrocero	0.05	1	0.06
19	Pacto Andino o CAN	0.02	2	0.04
20	Menor productividad por factores sociales y políticos	0.02	3	0.06
	TOTAL	1		2.72

Fuente: Estrategias Administrativas

2.6.1 ANALISIS DE LA MATRIZ EFE

Según el resultado de la matriz EFE para la empresa Tropiagro S.A.S. el promedio ponderado es de **2.72**, lo que indica que la empresa tiene una posición competitiva externa en el sector arrocero aprovechando todas las oportunidades que se le presenta en su entorno y contrarrestando parcialmente las amenazas.

Dentro de las oportunidades que tuvieron mayor representatividad se encuentran, la calidad del arroz, el aumento del consumo del mismo y medio ambiente propicio para su cultivo aprovechando estas oportunidades en la organización y generándose la situación más importante con una ponderación de 0.09.

Dentro de las amenazas las que más afectan a la organización encontramos el precio de venta bajo, entrada de otros cultivos con mayor rentabilidad y disminución del presupuesto del Estado para el sector arrocero.

2.7 DIAGNOSTICO DEL ENTORNO INTERNO

El análisis interno de la empresa se basa en establecer su estrategia en los recursos de la propia empresa, es decir sus recursos y sus capacidades. Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente, las empresas deben estar adaptándose a estos cambios, se deben diferenciar y hacer cosas distintas, y para ello hay que basarse en la innovación y el cambio a partir del profundo conocimiento de los recursos con los que se cuenta. El análisis interno de la empresa pretende determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva.

Para realizar el análisis interno de una empresa existen básicamente cuatro planteamientos diferentes:⁸⁶ La Teoría de los Recursos y Capacidades, perfil estratégico de la empresa, la cadena de valor y el análisis funcional.

Para los autores como Thompson & Strickland, también se puede realizar el análisis interno a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), pues es un instrumento práctico y claro para evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio.

La Teoría de los Recursos y Capacidades, ésta teoría centra la idea en el progreso de las empresas cuando se toman decisiones estratégicas en relación a los recursos con que cuenta y ello le permite formar ciertas capacidades competitivas. La teoría de los Recursos y Capacidades plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma y que dichos recursos y capacidades no estén disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones, además permite encaminar el análisis interno hacia los aspectos más relevantes del interior social

⁸⁶DURAN, Juvé. La dirección y el control estratégico. Tomado: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20\(Parte%20segunda\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/4/An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%20(Parte%20segunda).pdf)

de la organización, en relación con el análisis externo realizado y como base para el planteamiento

- estratégico general y de recursos humanos posterior⁸⁷. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, y según esta teoría la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

2.7.1 Los Recursos⁸⁸

Los recursos son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están recogidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa difiera de su valor contable.

Los *recursos tangibles* son fundamentalmente de tres clases: Recursos humanos tangibles, recursos físicos tangibles y recursos financieros tangibles.

Los recursos humanos tangibles responden al cuerpo de personal que en número, cualificación y jerarquía articulan el organigrama de la empresa. Entre los recursos físicos tangibles están la localización y dimensión de las plantas de producción, la distribución en planta, las instalaciones y equipos productivos, y los recursos para el aprovisionamiento. Los recursos financieros tangibles comprenden la relación entre capitales propios y ajenos, el poder de endeudamiento y la facilidad de generar recursos financieros.

⁸⁷CORTES MESINAS, Cesar. Medición del aprendizaje manufacturero en pymes. Tomado: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/685/TEORIA%20DE%20LOS%20RECURSOS%20Y%20CAPACIDADES.htm>

⁸⁸ El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 6, No. 3, 2000.

Los *recursos intangibles* están basados en la información tanto externa como interna y en la formación de los recursos humanos tangibles pudiendo ser de dos tipos: Recursos intangibles humanos y recursos intangibles técnicos.

Son ejemplos típicos de recursos intangibles humanos el oficio, experiencia y habilidad de los empleados, y la cultura que oriente, motive y comprometa a los empleados. Los recursos intangibles técnicos estarían el dominio de tecnologías concretas, la rapidez de respuesta a los cambios del entorno a través de un potencial de innovar y buena información comercial de las necesidades del mercado y del comportamiento del consumidor así como una buena relación con los proveedores y clientes.

2.7.2 Las Capacidades⁸⁹

Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que ésta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma.

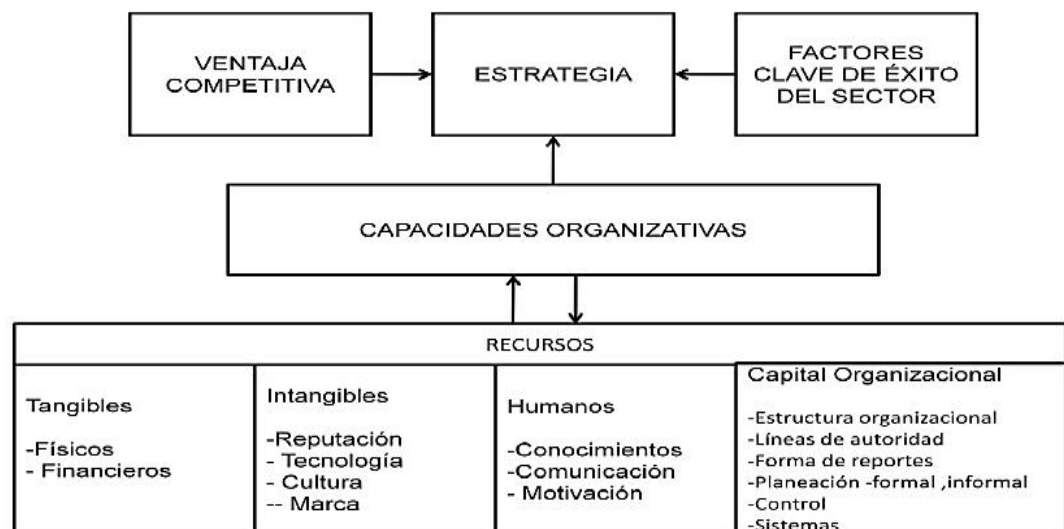
El modelo de competencias fundamentales, propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, propone que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo. Definen las competencias fundamentales como el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes características (Prahalad, C.K. y Hamel, G. 1990): Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes, son exclusivas de la empresa de tal manera que la

⁸⁹ Ibíd. p. 112

diferencian de la competencia, siendo difícilmente imitables y tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

Por lo tanto, la ventaja competitiva identificada por poder dar respuesta a la demanda y alcanzar altos niveles de rentabilidad, es aquella que basándose en competencias fundamentales, es capaz de provocar mercados de competencia imperfecta a largo plazo, convirtiéndola en ventaja competitiva sostenida. Esto significa que la empresa está implantando una estrategia de creación de valor que no está siendo implantada por ninguno de sus competidores actuales o potenciales y que estos son incapaces de imitarla⁹⁰.

LA RELACION ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Robert M. Grant (2006). Figura 5.4. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. p.189.

⁹⁰ Ibid. p. 113

- **Perfil estratégico de la empresa**, es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras. A través de dicho perfil se puede fácilmente verificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa y al mismo tiempo compararlos con los de los competidores⁹¹.

La misión del perfil estratégico es la de poder comparar la empresa con los otros competidores sobre los factores claves de éxito, y así poder establecer la posición competitiva de la misma⁹².

El procedimiento para encontrar el perfil estratégico es el siguiente:

1. Identificación de los factores críticos de éxito, realizando un análisis funcional completo.
2. Valoración de los factores según informes estadísticos o estimaciones subjetivas. Se puntúa con una escala del 1 al 5, representando un 1 un punto débil, una situación mala, y un 5 una valoración bastante positiva o punto fuerte.
3. Representación del perfil.
4. Comparación con el perfil de los otros competidores. En este punto deben establecerse los competidores o el grupo estratégico respecto a los cuales la empresa se quiere comparar. Del conjunto de empresas de la competencia se escoge la más representativa del grupo, es decir, la

⁹¹ Ibíd. p. 111

⁹²Análisis interno: análisis organizacional.
<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/05.pdf>

que por sus características estructurales y estratégicas represente el competidor principal de referencia.

- **La Cadena de Valor**, hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. El objetivo del análisis de la cadena de valor está en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido⁹³.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan⁹⁴.

Las fuentes o elementos básicos de la cadena de valor pueden estar en:⁹⁵
Las actividades básicas, las interrelaciones entre actividades y las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Las *actividades básicas* pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo. Las primeras son las que forman el proceso productivo básico de

⁹³ Ibid. p. 113

⁹⁴ El análisis de la cadena de valor. Tomado: <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/pla/plan12.htm>

⁹⁵ Ibid. p. 113

la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente. Estas son: la logística interna o de entrada de factores como recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta su incorporación al proceso productivo; las operaciones o producción propiamente dicha tales como las actividades relacionadas con la transformación física de los factores en productos o servicios; la logística externa o distribución tales como las actividades de almacenamiento y distribución física a los clientes de los productos terminados; el marketing y ventas tales como las actividades encaminadas a conseguir la venta del producto. Y el servicio postventa tales como las actividades relacionadas con el mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

Las actividades de apoyo sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa. Entre estas actividades caben destacar: el aprovisionamiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa.

En cuanto a las *interrelaciones entre actividades* surgen en el interior de la empresa como consecuencia de las interrelaciones entre dos o más actividades de la cadena de valor, sean estas actividades básicas o de apoyo. A este tipo de interrelaciones se les denomina eslabones horizontales.

El aprovechamiento adecuado de las interrelaciones entre actividades de la empresa para obtener ventajas competitivas depende en muchos casos del sistema de información de la misma, por lo que éste se convierte en una

variable clave para conseguir tanto la optimización como la coordinación de actividades.

Las interrelaciones dentro del sistema de valor, representan las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con la de los proveedores o la de los clientes. A dichas interrelaciones se les denomina eslabones verticales. En este caso, la ventaja competitiva surge de las relaciones que mantiene la empresa con aquellas otras con las que realiza transacciones. Si se aprovechan adecuadamente estas interrelaciones pueden verse beneficiados tanto la empresa como los proveedores o los clientes, de tal forma que el resultado favorece a ambos simultáneamente⁹⁶.

- **Análisis Funcional⁹⁷**, Tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones con el fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles, por tanto, para cada área funcional habrá que determinar qué aspectos clave de las mismas han de ser objeto de análisis. Una vez realizado este análisis en cada una de las áreas funcionales, la empresa puede proceder al establecimiento de su perfil estratégico.

El análisis funcional no es, en modo alguno, un método exacto. Es un enfoque de trabajo para acercarse a las competencias requeridas mediante una estrategia deductiva. Inicia estableciendo el propósito principal de la función productiva o de servicios bajo análisis y se pregunta sucesivamente que funciones hay que llevar a cabo para permitir que la función precedente se logre. La base del análisis funcional es la identificación, mediante el desglose o desagregación, y el ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o un conjunto

⁹⁶ Ibid. p.116

⁹⁷ Ibid.

representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular. Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentre en funciones productivas simples que pueden ser desarrolladas por un trabajador, y en términos de competencias, analiza las relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras. El análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados; nunca en el proceso que sigue para obtenerlos. Esa es su principal diferencia con los análisis de tareas y análisis de puestos.

Para realizar el análisis interno de Tropiagro S.A.S., elegimos realizarlo a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI), por considerarlo un modelo útil que nos permite analizar los recursos y ventajas que posee la empresa, y proponer nuevas herramientas para una gestión del valor eficiente y adaptable a la realidad.

2.7.3 LA MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS⁹⁸

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

⁹⁸ BUJ. GARRIDO. Santiago. Dirección estratégica. España. Mc Graw Hill. 2004., p. 56

La Matriz (EFI) trata de presentar, un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (fuerzas y debilidades), y por otra, los resultados asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa en cuestión.

La primera columna refleja los factores del entorno, tanto positivos como negativos, que se consideran más importantes para el negocio.

La segunda columna reparte porcentualmente el peso adjudicado a cada factor en función de la consideración que su importancia merece de cara a la consecución del éxito o fracaso. Su suma debe totalizar 1 o, si se prefiere, 100 (en términos porcentuales).

La tercera columna recoge los valores de cada factor en relación con el negocio en cuestión. Los valores a signar deben oscilar entre uno y cuatro en función de la efectividad de la estrategia actual de la firma para responder a dicho factor, siendo 4 la máxima calificación a otorgar y 1 la mínima.

Por último, la cuarta columna recoge el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores (segunda columna) por las calificaciones asignadas en la tercera. Su suma en la última columna casilla tomara un valor entre 1 y 4, considerándose positivos los valores superiores a la media (2,5) y negativos los inferiores⁹⁹.

La matriz (EFI), permite resumir y evaluar información tecnológica, humana, financiera, comercial, entre otras. La elaboración de la Matriz EFI consta de los siguientes pasos:

⁹⁹ Ibid. P. 97

- Mencionar de 10 a 20 factores incluyendo fuerzas y debilidades que afectan a la empresa utilizando porcentajes y números comparativos.
- Asignación de ponderación de cada factor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) la suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa.
- Asignar a cada factor una calificación entre 1 y 4 donde 4 es superior a la respuesta, 3 es mayor al promedio de respuesta, 2 es la respuesta promedio y 1 es deficiente la respuesta. Lo anterior con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia a los factores.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar la puntuación ponderada. Sumar las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener la puntuación ponderada total de la empresa.¹⁰⁰

Independientemente de la cantidad de fuerzas y debilidades clave incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las fuerzas y debilidades existentes. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las fuerzas existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las debilidades. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las fuerzas ni evitando las debilidades internas¹⁰¹

¹⁰⁰ David. Fred, Conceptos de la administración estratégica. Décimo primera edición, universidad de francis marion. Florence, surth carolina. Edit. Person, 2008. Pp90.

¹⁰¹ Ibid.p.85

Matriz EFI para la empresa TROPIAGRO S.A.S.

	Factores internos clave	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
1	Mano de obra calificada para la producción	0.07	4	0.28
2	Ubicación geográfica ideal para comercializar el producto	0.02	4	0.08
3	Incremento margen de utilidad	0.04	3	0.12
4	Capital propio	0.05	2	0.10
5	Calidad del producto	0.08	4	0.32
6	Sistema informático actual	0.04	2	0.08
7	Moral alta de los empleados	0.05	2	0.10
8	Aumento de participación en el mercado	0.04	3	0.12
9	Conocimiento del negocio	0.08	3	0.32
10	Adquisición de tecnología	0.06	2	0.12
	Debilidades			
11	Aumento en costos de producción	0.06	3	0.18
12	Problemas de liquidez	0.05	2	0.10
13	Poca capacitación al empleado	0.04	2	0.08
14	Decremento en la producción	0.07	2	0.14
15	Falta de planeación y control de actividades	0.03	2	0.06
16	Maquinaria insuficiente para la producción	0.08	2	0.16
17	Poca comunicación con los empleados	0.02	2	0.04
18	Informes financieros tardíos	0.06	1	0.06
19	Contratación de personal inadecuada	0.02	2	0.04
20	Maquinaria obsoleta	0.04	3	0.06
	TOTAL	1		2.12

2.7.4 ANALISIS DE LA MATRIZ EFI

Según el resultado de la matriz EFI para la empresa Tropiagro S.A.S. el promedio ponderado es de **2.12**, lo que indica que la empresa tiene una posición poco competitiva interna pues aprovecha parcialmente las fuerzas que se le presenta en su entorno interno y contrarresta parcialmente las debilidades.

Dentro de los factores clave que tuvieron mayor representatividad se encuentran el conocimiento del negocio, mano de obra calificada para la producción y calidad del producto aprovechando estas fuerzas internas en la organización y generándose la situación más importante con una ponderación de 0.08.

Dentro de las debilidades que más afectan a la organización encontramos la maquinaria insuficiente para la producción, decremento de la producción, aumento de los costos de producción e informes financieros tardíos.

3. CICLOS TRANSACCIONALES DE TROPIAGRO S.A.S.

El cultivo del arroz constituye en la actualidad el medio de vida de más de dos millones de personas alrededor del mundo, que representa la tercera parte de la población mundial. Un 90% de la producción depende de pequeños agricultores y comunidades en los países más pobres, generalmente en superficies inferiores a la hectárea. En este caso el arroz es el cultivo básico de su alimentación, y los excedentes, destinados a la venta suponen el medio capaz de costear los gastos de vivienda, salud y educación de la familia. Esto no es una realidad reciente, hace ya muchos siglos que el arroz es el alimento básico en la dieta de gran parte de la población latinoamericana.

El arroz es uno de los productos de mayor atención en el abasto a nivel latinoamericano de cereales, representando el 20.9% del total de los cereales entre los años 2007 y 2011. Su importancia en el consumo de la mayor parte de la población latinoamericana lo ha constituido es uno de los pocos productos básicos que aún están sujetos a restricciones generales de comercialización interna y a controles gubernamentales sobre su precio, circunstancia que lo sitúa en foco de discusión en materia de apertura al mercado internacional¹⁰².

Como en tantas otras cadenas agrícolas, el poder de mercado está cada vez más en manos de inmensos conglomerados corporativos que tienen un inmenso control sobre la cadena comercial, a menudo en situación de monopolio, y un enorme impacto sobre el medio ambiente, la salud y los derechos humanos de las comunidades campesinas. El anterior entorno lo provoca los subsidios a la producción realizados en países de Europa y sobretodo de Estados Unidos, pues el cultivo de arroz en estos países recibe una cantidad de ayudas económicas como medida de protección, y ello hace que cuando se venda en un mercado

¹⁰²Ibíd. p. 38

internacional su precio se coloque por debajo del precio de producción, mientras que los campesinos de países latinoamericanos al no tener subvencionada su producción no pueden competir en condiciones de igualdad con los productores de esos países. Esta situación ha convergido en diferentes países en la quiebra de su economía, el abandono de estos cultivos por ser poco rentables y la posterior dependencia de este cereal por parte de países ricos¹⁰³.

En el caso de Colombia el cultivo del arroz ha generado graves impactos en el medio ambiente, pues los cultivadores han desaparecido miles de hectáreas de bosque para aumentar las extensiones sembradas. En cuanto a los precios, debido a la liberalización del mercado y las pocas políticas de intervención gubernamental para controlar el mercado del arroz, son extremadamente fluctuantes¹⁰⁴.

La empresa Tropiagro S.A.S., registra aumento del costo de producción y la disminución progresiva del precio de venta. Actualmente, la empresa ha tratado de converger el área contable con el área de producción, concentrándose de este modo en el análisis del costo de producción para planear la forma de disminuirlo paulatinamente.

3.1 Operaciones de la Empresa Tropiagro S.A.S.

El constante crecimiento de las operaciones de Tropiagro S.A.S., ha creado la necesidad de disponer el instrumento que guíe las funciones de los empleados del área administrativa – contable, cuyo objetivo principal es orientar a la compañía hacia una aplicación sistemática de normas y procedimientos de manera que faciliten el desarrollo de sus actividades diarias y en general que garanticen la organización eficiente de la parte Administrativa – Contable de la Compañía.

¹⁰³ Ibid. p. 87

¹⁰⁴ La producción y el comercio internacional del arroz. Observatorio de corporaciones transnacionales. Boletín No.16. Enero 2010.

Hemos considerado importante definir claramente las áreas funcionales que requieren orientación en la compañía, se debiera implementar una amplia cobertura de políticas dirigidas a los diferentes responsables del área administrativa – contable para que actúen en circunstancias específicas basada en un manual de procedimientos, de tal manera que el personal conozca y adquiera conciencia de todas las operaciones que deben ejecutarse de acuerdo al mismo, así como la documentación que servirá de respaldo para las operaciones contables con su respectivo instructivo para ser llenados y diseño de formularios necesarios para recolectar información contable y de esta manera guiar a todas las áreas.

La identificación de los procesos que se ejecutan en una organización para cumplir con su objeto social es el primer paso para diseñar una estructura de Control ajustada a las necesidades de la misma, teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, el tipo de producto ofrecido, las condiciones del entorno y el uso de los recursos adquiridos¹⁰⁵.

En la actualidad Tropiagro S.A.S. lleva a cabo sus ciclos transaccionales de la siguiente manera:

3.1.1 Producción

Es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro del producto¹⁰⁶, para el caso de Tropiagro S.A.S. en el ciclo de producción se manejan recursos tales como propiedades, maquinaria y equipos depreciables, recursos naturales existentes, materias primas, inventarios y mano de obra directa e indirecta.

¹⁰⁵FUCCI, Tomas. Estructura de producción en la empresa. Agosto de 1999. Tomado: <http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/estructura.pdf>

¹⁰⁶TIRADO, Dolores. Conceptos económicos básicos. Tomado: <http://www.uib.es/depart/deaweb/webpersonal/dolorestirado/archivos/concp-3.pdf>

Para esta empresa la producción es uno de los ciclos más importantes pues es donde se obtiene el producto terminado y de este depende el sostenimiento de la misma.

- **Preparación del Terreno:** (Ver anexo pág. 167). El propósito de esta labor es aumentar el rendimiento o evitar pérdidas económicas y lograr las condiciones necesarias para la siembra y la germinación de acuerdo a las exigencias, la tierra se prepara cuando esta húmeda y se adecúa utilizando maquinaria y equipos agrícolas haciéndolo apto para la siembra, depende en gran medida de factores de nutrición y el suministro de agua.

El suelo además de ser el soporte físico de la planta de arroz, es el sustrato que provee los nutrientes durante su respectivo crecimiento y desarrollo del cultivo. Aunque también, es en el suelo donde se desarrollan otros factores adversos al cultivo, como las malezas, insectos, hongos, bacterias y otros. Entonces, el objetivo principal de la preparación de tierras entre otros son; destruir las malezas presentes, incorporar la materia orgánica en el suelo (como residuos de la cosecha anterior y de las malezas) y contribuir a mejorar la estructura (mullir o reducir el tamaño de los terrones) en la capa arable, a fin de que la semilla sea colocada en un medio apropiado para la respectiva germinación en el suelo¹⁰⁷.

En el cultivo de arroz, la preparación de tierras se realiza con equipo automotor. Una preparación adecuada del suelo, favorece la reducción de las pérdidas de agua y de nutrientes por infiltración y también se logra un mejor control de las malezas y se reduce la incidencia de plagas y enfermedades, impidiendo así el desarrollo agresivo de estas plagas y por lo tanto, lograr que estos factores compitan menos con el cultivo de arroz y se obtengan mejores rendimientos¹⁰⁸.

¹⁰⁷ La producción y el comercio internacional del arroz. Córdoba, enero de 2007. Boletín No. 16

¹⁰⁸ *Ibíd.*

Cuando se dispone de riego (afluencia de agua continua en el terreno), los terrenos destinados para el cultivo de arroz deben ser preparados con criterio de una producción continua y hacer la adecuación del terreno de manera que el suelo se deteriore lo menos posible en cada ciclo de siembra. En esta situación la nivelación de los terrenos (aptos para el cultivo), es un paso importante al destinar un lote de terreno para la producción de arroz bajo riego¹⁰⁹.

- **Siembra:** (Ver anexo pág. 168). Se puede realizar de manera manual o con maquinaria especial para esta labor. se hace el semillero que es un área de terreno preparado y acondicionado especialmente para colocar las semillas de arroz con la finalidad de producir su germinación con las mejores condiciones y cuidados y que pueda crecer sin dificultad hasta que lista para ser trasplantada. Las características más importantes que se consideran en una semilla de calidad son la pureza genética de la variedad y la ausencia de mezclas de otras variedades, que esté libre de semillas de malezas (nocivas para el arroz), así como un alto porcentaje (más del 90%) de germinación.

Debido a que el arroz es una planta autógama (que se poliniza así misma en un alto porcentaje), permite reproducirla de una generación a otra sin que la variedad se degenere por entrecruzarse con otras plantas o variedades en la vecindad. Esta característica, permite que el productor pueda producir sin mayor dificultad y con éxito su propia semilla de arroz¹¹⁰.

En la producción de arroz existen cuatro tipos diferentes de cultivo, como lo es¹¹¹:

¹⁰⁹ La producción y el comercio internacional del arroz. Córdoba, enero de 2007. Boletín No. 16

¹¹⁰ MARTINEZ, Cesar y MOTTA, Francisco. Producción Eco-eficiente del arroz en América Latina. Septiembre de 2010.

¹¹¹ La producción y el comercio internacional del arroz. Córdoba, enero de 2007. Boletín No. 16

Cultivo de arroz inundado, se cultiva en campos rodeados de pequeños diques que pueden retener el agua hasta una profundidad que puede variar entre 25 y 50 cm, siendo alimentado por la lluvia o por la corriente de un estanque local de recepción. Los factores limitantes para su producción son el riesgo de sequía e inundación repentina. Este tipo de cultivo de arroz se localiza en las regiones rurales con mayor densidad de población y es importante para algunas poblaciones urbanas.

Cultivo de arroz de secano estricto o de montaña, se cultiva principalmente en la orilla de los ríos cuando las aguas se retiran al finalizar el periodo de lluvias. La tierra se prepara y se siembra en seco, las cosechas sufren a menudo de falta de humedad y de tierras generalmente fértiles por lo cual los rendimientos son a menudo bajos.

Cultivo de arroz de riego, la tierra se prepara cuando esta húmeda y en los arrozales se retiene el agua con la ayuda de pequeños diques. La siembra se realiza manual, con una sembradora mecánica o por avión sobre el agua. El funcionamiento y la planificación de los sistemas de riego moderno permiten el cultivo intensivo del arroz y garantiza rendimientos elevados.

Cultivo de arroz inundado en aguas profundas, la profundidad del agua alcanza entre 1 y 5 metros, el arroz se siembra tirando la semilla manualmente al agua y por las condiciones se plantan variedades de tallos altos y pocos retoños que se alargan y flotan a medida que sube el nivel del agua. Los rendimientos son bajos debido a los riesgos climatológicos como inundaciones y sequías.

En la empresa Tropiagro S.A.S. usan como método de producción el arroz de riego, por considerarlo el mejor método para obtener altas producciones

y ser de fácil manejo. Además, utilizan abonos minerales y orgánicos y variedades de semillas específicas que se adaptan mejor a los cambios climatológicos para aumentar los rendimientos.

- **Cultivo:** (Ver anexo pág. 170). La planta de arroz puede alcanzar una altura de 80 a 150 cm, sus raíces son delgadas y fibrosas, el tallo es erguido, cilíndrico, con nudos, de 60-120 cm de altura. Las hojas que son alternas envainan el tallo y las flores son de color verde-blanquecino, dispuestas en espiguillas, cuyo conjunto constituye una espiga grande, terminal y colgante a medida que se llena el grano, sus espigas crecen y pueden tardar aproximadamente 5 meses para madurar.

En las plantas se distinguen tres fases de desarrollo, las cuales tienen períodos de crecimiento definidas en cuanto a la diferenciación de la planta y los días de duración de estas tres fases. En el caso del arroz, estas fases son las siguientes¹¹²:

Fase Vegetativa, por lo general dura de 55 a 60 días en las variedades de período intermedio. Y comprende desde la germinación de la semilla, emergencia, macollamiento (ahijamiento), hasta la diferenciación del desarrollo de la flor.

Fase reproductiva, incluye el período desde el inicio de formación de las flores, llenado del grano, hasta la emergencia de la panícula (floración). Esta fase dura entre 35 y 40 días.

Fase de madurez, abarca desde la emergencia de la panícula (floración), el desarrollo de los granos (estado lechoso y pastoso) hasta la cosecha (madurez del grano) y dura de 30 a 40 días.

¹¹² MARTINEZ, Cesar y MOTTA, Francisco. Producción Eco-eficiente del arroz en América Latina. Septiembre de 2010.

En general el ciclo vegetativo y reproductivo de las variedades de arroz que se cultivan actualmente, varía de 120 a 140 días desde la germinación hasta a la cosecha del grano aunque actualmente se encuentran variedades de arroz con 105 días a la cosecha con rendimientos aceptables.

- **Cosecha:** (Ver anexo pág. 172). El mejor indicador para realizar la cosecha de la granza de arroz, es la humedad del mismo grano. Cuando se cosecha el grano a una humedad apropiada, se mantiene la calidad molinera de la variedad. La humedad del grano considerada como apropiada para cosechar la granza de arroz es de 22-26 %, lo cual se determina con aparatos especiales para determinar la humedad de los granos.

Se recolecta el grano utilizando maquinaria especializada, se conserva a granel o se empaca en bultos que son transportados hasta los molinos (Cliente) donde se procesara y será apto para su comercialización. Dependiendo del clima y del ciclo de las variedades de las semillas, se obtienen dos y a veces tres cosechas al año, para obtener cosechas óptimas el arroz requieren la combinación de temperaturas suaves, disponibilidad suficiente de agua y trabajo minucioso¹¹³.

¹¹³ Ibíd.

3.1.2 Ventas

Comprende todas aquellas funciones o actividades (productos o servicios) que se llevan a cabo para cambiar por efectivo con los clientes¹¹⁴.

El departamento de ventas juega un papel importante en la instalación de un sistema de contabilidad. El control interno de las ventas comprende procedimientos y métodos con el fin de lograr políticas adecuadas para la empresa, y de esta manera salvaguardar los recursos invertidos y obtenidos en el área central y razón de ser la compañía.

El flujo de documentos y su cumplimiento de acuerdo a la normativa legal es importante, cuando se realiza una venta, se debe emitir una factura, esto va muy de la mano con la reglamentación impuesta por la DIAN¹¹⁵.

El departamento de ventas arroja las funciones dirigidas al diseño de la estrategia comercial, participa junto con la gerencia en el diseño de la política de precios, así mismo debe contemplar el aspecto de control de gestión operativa y contable. Para un adecuado control en esta área se deben utilizar los siguientes documentos como esenciales: Facturas, notas crédito, notas de despacho o guías de remisión, recibo de ingreso a caja, órdenes de despacho y requisiciones de material promocional. Cada uno de estos documentos debe tener copias suficientes para ser distribuidas en los diferentes departamentos, para el área de bodega y en el caso de ser necesario para el departamento de cobranzas¹¹⁶.

Las características principales de este ciclo en la empresa Tropiagro S.A.S. son:

¹¹⁴ <http://www.degerencia.com/tema/ventas>

¹¹⁵ NOVOA PAZ, L.M. Diseño del Sistema de Control Interno para el área comercial. Tomado: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/CAPITULO204.pdf>

¹¹⁶ *Ibíd.*

- **Ventas:** Se comercia el arroz con los diferentes molinos.
- **Servicios Agrícolas:** Con la maquinaria disponible se presta el servicio de preparación de tierras y demás labores agrícolas a otros agricultores de la zona.
- **Agroquímicos:** Se comercian agroquímicos (sustancias químicas para el mantenimiento y conservación de los cultivos) propios para el cultivo del arroz.

Las funciones del departamento de ventas en Tropiagro S.A.S. las realizan las auxiliares contables y el Gerente, ya que las ventas que se realizan son a clientes seleccionados y pocos en numerosidad (aproximadamente de 5 a 10 clientes) tanto del arroz como de los agroquímicos, y los servicios agrícolas se facturan de acuerdo a órdenes de proceso que generan los auxiliares de campo cuando el servicio ha sido totalmente terminado y aprobado por el cliente.

Por lo cual esta área no acarrea procesos de marketing y de gestión comercial, las personas encargadas deben generar factura y procurar la firma del cliente para su posterior cobro.

3.1.3 Compras

El ciclo de compras requiere de todas las funciones que se ejecutan o cumplen en el proceso de adquirir materias primas, bienes y servicios, obtenidos por la empresa por parte de los proveedores. La empresa es responsable de los

suministros ordenados para sus clientes y usuarios, su acción con respecto a la calidad se debe extender hacia sus propios proveedores¹¹⁷.

Por otra parte la empresa debe prever, evaluar y saber dirigir los riesgos en el campo de las compras y suministros como se hace en todas las actividades necesarias para el buen funcionamiento. Las compras y suministros representan para la empresa un costo y ejercen un poder sobre los resultados en la medida en que las mejores compras sean evidentemente el primer medio para asegurar la ganancia de la empresa. En la empresa moderna debe ser manejada por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía. Una administración eficaz del subsistema de gestión de compras y suministros da a la empresa y a sus clientes la confianza en la organización y el dominio del proceso de compras y suministros¹¹⁸.

El departamento de Compras tiene la función de ayudar a producir más utilidades a la empresa. Cuando la empresa es grande se requiere de una persona especializada en esta función a quien se le denomina Jefe, gerente o director de Compras. La persona encargada de compras debe tener conocimientos de producción, almacenes, control de inventarios y finanzas, pero además se necesita tener creatividad, inteligencia, imaginación, interpretación y fácil comunicación, estos conocimientos permitirán que al desarrollar sus actividades se desenvuelva en forma adecuada, para que pueda enfrentarse a las presiones internas y externas a que será sometido dificultándole la toma de decisiones¹¹⁹.

A continuación describimos el proceso de compras de la empresa Tropiagro S.A.S:

¹¹⁷ Compras en la Empresa Moderna. Escuela superior de Administración Pública. Tomado: <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/cartilla%20.pdf>

¹¹⁸ Ibíd.p.101

¹¹⁹ Ibíd.

- Se identifica la necesidad de los productos (agroquímicos, semillas, fertilizantes) por parte del personal encargado en campo, informando posteriormente al personal administrativo para su compra.
- Formalizan cotizaciones y se escoge la que más se ajuste a los requerimientos de calidad y económicos de la Empresa.
- Se realiza el correspondiente pedido, concretando tiempo y lugar de entrega.
- Se recibe el producto con su respectiva factura de compra, verificando cantidades y precios acordados previamente, al confirmarlo con la orden de pedido.

3.1.4 Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos, se encarga del manejo del recurso humano para todas las áreas. Desde el proceso de selección hasta el proceso de capacitación del personal tanto a nivel de sus funciones operativas como para el conocimiento de las políticas y temas corporativos, así como de cubrir las necesidades laborales, funcionales, y beneficios corporativos como sociales de todas los colaboradores de la empresa. También se encarga de realizar las actividades recreativas programadas para los empleados y se preocupa de que estos se sientan motivados, realizando evaluaciones periódicas a través de los jefes de área¹²⁰.

¹²⁰ *Ibíd.* p. 99

En la empresa Tropiagro S.A.S. las funciones de elaboración de Contratos y afiliación de los trabajadores las realiza la auxiliar contable. Para la contratación de mano de obra directa realiza el siguiente proceso:

- Recepción y revisión de hojas de vida por parte de gerente y subgerente.
- Citación a entrevista a los posibles candidatos al cargo.
- Culminación de entrevista y posterior decisión de elección.
- Afiliación a la seguridad social por el personal encargado en la empresa.

En el caso de la mano de obra indirecta será el Ingeniero agrónomo encargado del cultivo de arroz, quien mediante pruebas en campo decidirá que personal será apto para contratación por servicio prestado.

3.1.5 Tesorería

Este ciclo comprende aquellas funciones relativas a los fondos de capital, por lo tanto, se inicia considerando las necesidades de efectivo, distribución y aplicación del disponible, culminándose con su retorno a las funciones que lo originaron , como inversionista , acreedores etc.

El área de Tesorería de la empresa Tropiagro S.A.S., tiene las siguientes funciones establecidas:

- Abrir y cancelar las cuentas corrientes, de ahorros y demás tipos de documentos financieros y papeles de renta para lo cual contará con la autorización escrita del representante legal.
- Realizar los pagos de nómina, servicios contratados y proveedores, mediante cheque (Firma conjunta de los propietarios) o transferencia electrónica con previa autorización del Gerente.

- Supervisar el manejo de caja menor.
- Recibir el dinero producto de las ventas menores de contado y realizar el respectivo recibo de caja.
- Recibir y administrar correctamente todos los demás fondos que sean entregados a su custodia.
- Realizar el cobro a los clientes.

3.1.6 Gerencia

Se encarga de dirigir y gestionar los proyectos de la empresa.

- Marcar los objetivos estratégicos a alcanzar por la empresa.
- Supervisa y coordina las funciones de cada departamento.
- Consigue financiación para las necesidades de la empresa.
- Planifica y controla el presupuesto para que se puedan cumplir las obligaciones con terceros.

3.1.7 Contabilidad

Se encarga de clasificar, registrar e interpretar toda la información de la empresa.

El área contable de la empresa tiene las siguientes funciones:

- Revisar la documentación
- Contabiliza las facturas emitidas y recibidas
- Retenciones

- Liquidar los impuestos en las fechas correspondientes
- Conciliación de cuentas
- Preparación de Estados Financieros
- Asesoramiento y apoyo en la toma de decisiones
- Elaboración de informes a los accionistas

3.2 Cuestionarios para realizar pruebas de cumplimiento¹²¹

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos de auditoría deben ser realizados de acuerdo a las condiciones de la empresa y según las circunstancias, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento y alcanzar la confianza en el sistema de control interno.

Estos cuestionarios permiten realizar el trabajo de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, para evaluar el control interno y para:

- Establecer un plan a seguir con el mínimo de dificultades.
- Facilitar a los asistentes su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Servir de guía para la planeación de futuras auditorías.
- Ayuda a controlar el trabajo, desarrollo y a establecer responsabilidades.
- Facilitar la supervisión del trabajo efectuado por los asistentes
- Indicar a los supervisores y encargados, las pruebas realizadas y las no aplicables o pendientes por efectuar.

Los programas han sido diseñados para cada una de las áreas de la empresa Tropiagro S.A.S., fijando los objetivos de las pruebas de cumplimiento, con el fin de comprender mejor los fines que se persiguen.

¹²¹ Ibíd. p. 11

En relación a lo anterior los modelos de cuestionarios se podrán encontrar a partir de la página No.172, los cuales fueron tomados del Autor Rodrigo Estupiñan Gaitán en su libro Control Interno y fraudes.

4. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS LA EMPRESA TROPIAGRO S.A.S.

Una empresa es eficaz en la medida en que también lo son sus procesos; por lo cual se hace necesario analizar cada una de las actividades que realiza la misma para fijar objetivos de rendimiento que nos permitan detectar oportunidades de mejora.

Para ejecutar cada una de las actividades la empresa cuenta con recursos fundamentales, tales como: Financieros, humanos, materiales y técnicos o tecnológicos. Estos recursos se deben administrar y controlar eficientemente para que se puedan lograr los objetivos de la empresa.

A partir de los procesos descritos en el capítulo anterior, realizaremos un análisis de los mismos para conocer si la empresa cuenta con los recursos suficientes para desarrollar cada actividad y propondremos posibles soluciones para contrarrestar las debilidades que se presenten.

Para el desarrollo del presente capítulo contamos con el apoyo y asesoría del profesional contable de la empresa **TROPIAGRO S.A.S.**

4.1 Análisis del área de Producción

En esta área existen problemas y limitaciones para obtener la productividad necesaria.

- **Problemas Físicos**¹²²

- **Clima**, Se trata de un cultivo tropical y subtropical, aunque la mayor producción a nivel mundial se concentra en los climas húmedos tropicales, pero también se puede cultivar en las regiones húmedas de los subtropicos y en climas templados. Los factores climáticos tales como la temperatura, la radiación solar y el viento tienen influencia sobre el rendimiento del arroz ya que afectan el crecimiento de la planta y los procesos fisiológicos relacionados con la formación del grano.

El arroz necesita para germinar un mínimo de 10 a 13°C, considerándose su óptimo entre 30 y 35 °C. por encima de los 40°C no se produce la germinación. El crecimiento del tallo, hojas y raíces tiene un mínimo de 7° C, considerándose su óptimo en los 23 °C. con temperaturas superiores a ésta, las plantas crecen más rápidamente, pero los tejidos se hacen demasiado blandos, siendo más susceptibles a los ataques de enfermedades.

El espigado está influido por la temperatura y por la disminución de la duración de los días. El arroz se cultiva desde el nivel del mar hasta los 2.500 m. de altitud. Las precipitaciones condicionan el sistema y las técnicas de cultivo, sobre todo cuando se cultivan en tierras altas, donde están más influenciadas por la variabilidad de las mismas.

- **Suelo**, las mayores limitaciones del suelo para la producción de arroz son la erosión, la deficiencia de nutrientes, la toxicidad y los

¹²²El cultivo del arroz. Ministerio de Agricultura. Tomado: <http://www.agricultura.gob.do/perfiles/cereales/tabid/78/language/es-do/default.aspx?PageContentID=122>

suelos inadecuados. El cultivo tiene lugar en una amplia gama de suelos, variando la textura desde arenosa a arcillosa. Se suele cultivar en suelos de textura fina y media, propias del proceso de sedimentación en las amplias llanuras inundadas y deltas de los ríos. Los suelos de textura fina dificultan las labores, pero son más fértiles al tener mayor contenido de arcilla, materia orgánica y suministrar más nutrientes. Por tanto la textura del suelo juega un papel importante en el manejo del riego y de los fertilizantes.

- **Agua**, el nivel recomendado de agua o de humedad en el suelo es esencial para mantener un adecuado manejo de los nutrientes, de las malezas y de las plagas y enfermedades. Bajo condiciones de secano la lluvia es un factor crítico, de lo contrario el cultivo sufre por falta o exceso de agua.

- **Problemas en el manejo del Cultivo**¹²³

- **Preparación de la tierra**, la preparación del terreno afecta el crecimiento de las plantas durante la germinación, la emergencia de las plántulas y las etapas del establecimiento del cultivo. El momento correcto y la calidad de la preparación de la tierra son importantes para asegurar buenos rendimientos. Un trabajo de preparación de la tierra incorrecto y fuera del momento oportuno pueden llevar a una seria infestación de malezas.

La empresa Tropiagro S.A.S. sufre los efectos de una preparación tardía, ya que no cuentan con la maquinaria necesaria y específica

¹²³El cultivo del arroz. Ministerio de Agricultura. Tomado: <http://www.agricultura.gob.do/perfiles/cereales/tabid/78/language/es-do/default.aspx?PageContentID=12>

para llevar a cabo los trabajos de labranza lo que desencadena en mayor tiempo utilizado para la producción del producto final, generando mayores costos al tener que pagar canon adicionales de arrendamiento por la tierra y utilización de agroquímicos adicionales para controlar las malezas que emergen durante el tiempo de espera, además se corre el riesgo de una menor productividad.

- **Desarrollo o crecimiento del cultivo**, un buen desarrollo del cultivo es esencial para una buena cosecha. Un buen desarrollo está influenciado por la calidad de la semilla, la densidad de siembra, el manejo del agua, la profundidad de siembra o trasplante, la edad de las plántulas trasplantadas y el estado nutricional del suelo.

Esta etapa del cultivo depende en gran parte de las labores llevadas a cabo por el personal contratado por la empresa, por lo cual es la etapa que más dificultades presenta pues si el personal no realiza sus actividades de forma responsable y acorde a las necesidades del cultivo éste no proporcionará el rendimiento esperado, lo que requiere que la empresa invierta mayor tiempo y dinero en supervisar y controlar cada una de las actividades.

- **Cosecha**, el mejor indicador para la cosecha del arroz es la humedad del mismo grano. Cuando se cosecha el grano a una humedad apropiada, se mantiene la calidad molinera de la variedad, reduciendo además, la pérdida de granos ya sea por desgrane, daño de pájaros o ratas, etc. La humedad del grano considerada como apropiada para cosechar la granza de arroz es de 22-26 %, lo cual se determina con aparatos especiales para determinar la humedad de

los granos. La cosecha de arroz se puede realizar de diferentes formas¹²⁴:

- **Cosecha manual**, Corte y trilla manual (aporroeo), generalmente la cosecha manual se realiza en pequeñas plantaciones o cuando el acceso de maquinaria es difícil o no es rentable.
- **Cosecha semi-mecanizada**, el corte se realiza en forma manual y la trilla en forma mecanizada (con trilladoras estacionarias). Aquí la limitante es el corte y el acarreo de los manojos con las espigas a la trilladora.
- **Cosecha mecanizada**, el corte y la trilla se realiza con máquinas trilladoras. La mayoría del arroz producido en el país, es cosechado con este tipo de máquinas.

La empresa Tropiagro S.A.S. no cuenta con la maquinaria necesaria para cosechar, pues esta maquinaria tiene un precio muy elevado comparado con el precio de la demás maquinaria agrícola utilizada para el cultivo del arroz, puesto que son máquinas de gran tamaño y muy tecnificadas, por lo cual la empresa recurre al alquiler de la misma quedando expuesta a retrasos que resultan en pérdidas causadas por roedores, aves, vuelco y desgrane. Además, si durante este tiempo se presentan lluvias las semillas pueden germinar en la espiga causando importantes detrimentos en cantidad y calidad.

¹²⁴ Manual técnico para el cultivo del arroz. Secretaria de Agricultura y Ganadería. Agosto, 2003.

Para que exista un buen control dentro del área de producción se debe:

- Realizar un planeamiento continuo de las actividades, esto permitirá a la empresa prever los recursos necesarios para llevarlas a cabo.
- Capacitar constantemente al personal, para que este en capacidad de realizar de la mejor forma las actividades de acuerdo al requerimiento del cultivo.

4.2 Análisis del área de Ventas.

El área comercial juega un papel primordial en la empresa, por ser la encargada de poner a disposición los productos y servicios que brinda **TROPIAGRO S.A.S.** Es por ello que es necesario implementar un control eficiente dentro de su estructura, por ser un área prioritaria dentro de la entidad, ya que genera y hace posible llevar a cabo la razón de ser de la empresa.

El área de ventas para la empresa Tropiagro S.A.S. no necesita inversión de tiempo y dinero comparada con otro tipo de empresas del medio para lograr las metas esperadas, pues el arroz es un producto el cual su mercado se encuentra en monopolio. En el Departamento del Valle existe un único molino para el procesamiento del arroz llamado Arrocería la Esmeralda o Arroz Blanquita conocido comercialmente, los demás molinos se encuentran en el Departamento del Tolima como lo son Arroz Diana, Arroz Roa, Arroz Caribe y Arroz Flor Huila. Los anteriores Molinos de arroz son clientes de Tropiagro S.A.S. y la venta del arroz se coordina de acuerdo al mejor precio y condiciones que ofrezca cada molino, esta negociación la realiza directamente el Gerente de la empresa Tropiagro S.A.S.

En cuanto a los agroquímicos, estos se facturan de acuerdo a orden previa del Ingeniero agrónomo quien visita a los clientes y hace formulación de los mismos de acuerdo a las necesidades del cultivo de arroz para controlar plagas y malezas

En esta área **Tropiagro S.A.S.** no presenta debilidades, pues la gestión de la comercialización de arroz la hace directamente el gerente, quien tiene el conocimiento para negociar el precio de venta y los descuentos comerciales que pueden llegar a otorgar.

4.3 Análisis del área de Compras

- La empresa Tropiagro S.A.S. no cuenta con un manual específico donde se identifique claramente las actividades a realizar durante el proceso de compras.
- La planificación es inadecuada en los requerimientos de productos, lo que genera retrasos en la adquisición de los mismos.
- La solicitud de compra no es elaborada en un formato numerado que siga un orden consecutivo, ni en el que se detallen claramente el tipo y cantidad de bienes y servicios deseados, esta solicitud se realiza por correo electrónico o vía telefónica al proveedor.
- Algunas órdenes de compra se realizan por parte del subgerente, quien no sigue el debido proceso y no informa al departamento encargado, generando confusiones al recibir el producto y no encontrar su debida orden de compra donde se verifiquen cantidades y precios.

- Las solicitudes de compra se realizan por diferentes personas, lo que no permite un debido control y responsabilidad en el manejo de los productos.

Para que exista un buen control dentro del área de compras se debe:

- Fijar claramente los objetivos del departamento, sus procedimientos, funciones, políticas, organización, ubicación, y flujo de documentos. Con base en estos procesos capacitar al personal encargado y así aprovechar el potencial del mismo.
- Mantener actualizado el registro de proveedores para una oportuna información sobre estos, sus productos y servicios.
- Comprobar los precios, datos, calidad de la mercancía y servicios.
- Autoridad y definición en el proceso de la compra.

Con este control se trata que los Directivos en el proceso de Compras tengan la suficiente autoridad para solicitar descuentos así como evaluar la calidad del producto ó servicio.

- El departamento de compras debe exigir que los documentos recibidos de los proveedores cumplan los requisitos de orden interno y legal.

4.4 Análisis del área de Recursos Humanos

- Al contratante no se le solicitan exámenes médicos previos para constatar su salud física.
- No se verifican las referencias personales y de sus empleadores anteriores.

- En algunos casos no se realiza la entrevista, lo que genera retrasos para obtener los documentos del contratante y el debido proceso de afiliación a la seguridad social y firma de contrato de trabajo.
- No se evalúa constantemente el desempeño de los trabajadores, ni su adaptación con el puesto de trabajo y la empresa.
- No se realizan capacitaciones, ni se muestra el interés suficiente por motivar a los empleados

Para que exista un buen control dentro del área de recursos humanos la empresa debe:

- Describir claramente los puestos de trabajo, para así definir un perfil del candidato al cargo haciendo que la selección del personal sea rápida y efectiva.
- Capacitar al personal encargado del área para que pueda definir qué tipo de contrato de trabajo celebrara la empresa, según las actividades y el cargo requerido.
- Gestionar y realizar los debidos procesos de seguridad social de cada uno de los empleados.
- Evaluar periódicamente el desempeño de los empleados, su motivación, incentivar la participación, estudiar el absentismo y sus causas.

4.5 Análisis del área de Tesorería

Pagos por Banco.

- No existe control para los pagos en cheque o transferencia bancaria.

- No existe autorización para los pagos según las normas establecidas por la empresa y con límites de autorización.
- No se lleva un estricto control de los talonarios de cheques, los anulados deben guardarse para controlar a la numeración correlativa.
- No se actualiza las firmas en las entidades bancarias.
- No hay control de parte de las personas que firman los cheques y órdenes de transferencias, con el fin de asegurar la orden del pago teniendo en cuenta el comprobante adjunto y en caso de anular el comprobante que sea el original y copia para así evitar duplicidades en el pago del mismo comprobante.

Para que exista un buen control de la cuenta bancos debe existir:

- Que los registros sean confiables
- Debe de existir normas precisas del manejo físico de cheques y documentación que entrega el banco.
- Las cuentas Corrientes deben ser conciliadas periódicamente.
- La separación de labores, debe ser muy importante que las personas sean diferentes de las que manejan el efectivo, expidan cheques y no deben tener acceso a los registros contables que controle la operación.
- Debe existir un límite de pago para firmas autorizadas

Pagos en efectivo.

- No hay normas escritas sobre el procedimiento de pagos en efectivo.
- No se asignado un fondo fijo de menor, para que no haya excesos de dinero improductivo, ni sea insuficiente para evitar el reembolso constante.
- No existe formularios pre-numerados de imprenta para justificar las salidas de dinero.

- Los comprobantes de pago no tienen un sello de cancelado para evitar que se duplique el pago del mismo.
- No hay un arqueo de caja permanente.

Se debe realizar una adecuada administración de los ingresos controlando y asegurando su manejo con la finalidad de que los objetivos se cumplan a cabalidad de acuerdo a lo establecido por Tropiagro S.A.S.; además de que permita evaluar el grado de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos a disposición de la empresa.

El control interno consiste en asentar en los libros auxiliares de Caja y Bancos, el registro correspondiente de cada una de las transacciones realizadas durante la fecha.

- Los depósitos deben realizarse a diario o más tardar al siguiente día hábil.
- Realizar arqueos periódicos, es una forma de mantener el control del fondo fijo es practicando y por sorpresa arqueos de los mismos.
- El uso del dinero en efectivo se debe limitar solo a compras menores por medio del fondo de la caja menor.
- Registrar los números de los Recibos de Caja, primero y último, utilizados en el día siendo el primero, el siguiente al registrado en el movimiento del día anterior
- Registrar en la columna del DEBE del Libro Auxiliar de Caja, el valor global de los Recibos de Caja expedidos, y en la columna del HABER, el valor de las consignaciones del día.
- Registrar por separado, los números de los Recibos de Caja anulados.
- El valor de la columna SALDO del Libro Auxiliar de Caja, debe coincidir con la sumatoria del efectivo y cheque recibidos en el día y que estos se encuentren en Caja.

- Por cada cuenta bancaria (corriente o de ahorros), llevar un registro auxiliar de Bancos, en libros destinados para el efecto o mediante aplicación computarizada.
- Las consignaciones numeradas consecutivamente y registradas en la columna del DEBE del Libro Auxiliar de Bancos correspondiente.
- La sumatoria de las consignaciones del día, debe corresponder al total del ingreso del día anterior y que sea el mismo que aparece en el Estado Diario.
- Al finalizar el mes, la sumatoria de la columna DEBE menos la sumatoria de la columna HABER, debe ser igual al saldo de la fecha, que debe corresponder con el estipulado en el Estado Diario.

4.6 Análisis de la Gerencia

- **Descuido Del Recurso Humano.** No se le presta suficiente atención a la selección, entrenamiento, desarrollo y compensación de la gente de la organización. Esta tarea delega al departamento de recursos humanos.
- **Desactualización.** De los conceptos y las técnicas financieras de marketing, logística, el talento humano es muy superior al ritmo en el que las cabezas gerenciales absorben tales cambios. Son escasos los profesionales que estudian constantemente, que están pendientes de aprender en profundidad las innovaciones en sus áreas de especialización

Para que haya un buen control interno, la gerencia es el responsable de su equipo de trabajo con el que cuenta por tal debe estar comprometida y concentrarse en todos los recursos de la empresa y el más importante como es el recurso humano, pues debe de aprovechar cada día más las capacidades de las personas,

buscando la eficacia de sus colaboradores, antes que todo ha de incrementar su propia eficacia.

Debe existir una formación continua, renovar conocimientos, aprender nuevas técnicas, el propósito de la formación es dar resultados reales y desarrollar fortalezas y cualidades en la mayor medida posible del recurso humano.

Es muy importante que la gerencia tenga buena relación con las demás aéreas de la empresa que tienen que ver con los resultados.

4.7 Análisis del área de Contabilidad

- La presentación de informes y elaboración de Estados Financieros no se realiza a tiempo, lo que genera que las decisiones no sean analizadas correctamente ni se preste el debido apoyo para la toma de las mismas.
- Poca divulgación de la situación de la empresa.

Para que un sistema contable sea útil y confiable, en el área de contabilidad debe contar con métodos y registros que:

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Registren las transacciones en el período correspondiente.
- Presentar y que se revele adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.

- Todas y solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.
- Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos razonables, con los activos físicos existentes. Tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten. El contenido de los informes y de las bases de datos y archivos deben verificarse y evaluarse periódicamente.

5. SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVÉS DE MANUALES ADMINISTRATIVO Y CONTABLE

5.1 Concepto

Un manual es un documento que contiene, en forma sistemática y ordenada, información y/o instrucciones sobre organización, historia, política, procedimientos contables y administrativos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de las tareas de una empresa u organización¹²⁵.

5.1.2 Objetivos¹²⁶

Para comprobar si la organización, cumple o alcanza los objetivos que persigue debe contar con manuales administrativos y contables, que sirvan de medio de control para que todo lo que ocurra en la vida diaria de la organización tienda al logro de sus objetivos.

Los manuales, tienen como propósito ser un instrumento de la administración en la que el personal determinado, incorpora eficiencia en la ejecución del trabajo, para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando se habla de eficiencia debe entenderse que se dice: en el menor tiempo, con el menor esfuerzo y al menor costo. En realidad es un libro guía una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de la tareas.

¹²⁵ Elaboración de manuales de Control Interno. Tomado: www.unal.edu.co/...manuales/controlinterno.doc

¹²⁶ *Ibíd.*

5.1.3 Contenido de los manuales¹²⁷

5.1.3.1 Presentación

La portada del manual debe contener el nombre de la entidad, el tipo de manual y la fecha. El manual de normas y procedimientos al igual que el manual contable puede presentarse en forma de libro debidamente empastadas, también podrán presentarse en cartapacios, por medio de hojas móviles.

5.1.3.2 Objetivos

Aquí se explica las metas que pretendemos cumplir con los procedimientos que describimos. Es necesario tener en forma clara y concisa cada uno de los objetivos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria, simplificar la responsabilidad por fallas o errores, facilitar las labores de auditoría, facilitar la evaluación del control interno y su vigilancia, que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente, reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

5.1.3.3 Símbolos

Es un conjunto dibujos, conformados por óvalos, círculos, rectángulos, cuadros, líneas, que representan una operación específica y todas en su conjunto representan el movimiento de un proceso.

¹²⁷ Ibíd. p. 124

5.1.3.4 Procedimientos y Flujogramas

Procedimiento; es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función. Los procedimientos se presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Flujograma de procedimiento; es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que se estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control”.

5.1.3.5 Catálogo de Cuentas¹²⁸

Es el índice o instructivo, donde, ordenada y sistemáticamente se detallarán todas las cuentas aplicables en la contabilidad de una negociación o empresa, proporcionando los nombres y, en su caso los números de las cuentas.

Es importante al establecer un catálogo de cuentas, para un manejo adecuado de éste, que se acompañe de una guía que detalle los movimientos que afectarán a cada una de las cuentas contenidas en el mismo. La elaboración de este catálogo puede ser de forma numérica, numérica decimal, alfabética, numérica alfabética o alfanumérica; todo esto dependerá siempre de las necesidades de la negociación o empresa, y esto indica que a las cuentas que se manejen, se le asignará un número en forma ordenada para su fácil manejo y control.

¹²⁸ MINA, Henry. Contabilidad Universitaria Parte 1. Segunda edición, 2004. Pag. 20.

5.1.4 Tipos de Manuales¹²⁹

Atendiendo al contenido del manual, éstos se pueden clasificar en la forma siguiente:

5.1.4.1 Manuales Administrativos

- **Manual de organización**

Los manuales de organización exponen, con detalle, la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas, de organización, descripciones de trabajo, definición de límites de autoridad. Existen manuales de organización departamental, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

- **Manual de Procedimientos**

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimiento describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuáles son los soportes documentales y qué autorización requieren. El registrar por escrito los procedimientos de operación es

¹²⁹ Ibíd. p. 125

importante, pero requiere que se pongan a disposición del personal de forma inteligible. Un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas.

El manual ofrece además, al personal, una guía de trabajo, la que resulta particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados y tiene por objeto minimizar el desperdicio de tiempo y esfuerzo en las actividades de la empresa. Los manuales de procedimientos pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica, según sea el lugar donde se utilicen.

- **Manual de políticas**

En un manual de políticas, se escriben los lineamientos de la conducción de una negociación y los medios para el logro de los objetivos. Se aconseja que estas actitudes deban ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización, si se desea que las operaciones se desarrollen de forma eficiente.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que se originan desde la cúspide de la organización; es decir que pueden provenir de órganos directivos, como grandes líneas políticas a seguir para toda la empresa, y de un carácter particular o fundamental para alcanzar los fines que la organización se ha fijado. Los manuales de políticas ahorran tiempo y esfuerzo, al no realizar demasiadas consultas al nivel jerárquico superior al momento de registrar o realizar operaciones. Puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de créditos, de ventas, de personal, etc.

- **Manual Contable**

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones para el uso adecuado de la nomenclatura contable de la empresa, aplicar criterios consistentes en el uso de las cuentas y para ayudar a obtener informes y estados financieros que presenten información confiable y de acuerdo a las necesidades de la misma.

En el manual contable, se incluye información o instrucciones sobre el uso de las cuentas, políticas contables, con el fin de obtener información financiera confiable y oportuna. Detalla la forma de registrar las operaciones contables; puede también, detallar la forma de operación de los libros o registros de la empresa y la forma de presentación de los estados financieros.

5.1.5 Caso Práctico para Tropiagro S.A.S.

El planear es el proceso formal de crear normas, procedimientos, metas, estrategias, descripción de puestos y otros métodos que ayudan a evitar y corregir desviaciones en los comportamientos y los resultados deseados en una empresa; los controles son medidas que permiten verificar que las decisiones y los resultados sean acordes a los planes establecidos.

El Control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por la gerencia y sus colaboradores, mediante la aplicación de técnicas de dirección, verificación, evaluación de regulaciones administrativas, manuales de organización, de normas y procedimientos, contables, de sistemas de información y de programas de selección, inducción y capacitación de personal.

Actualmente en la empresa Tropiagro S.A.S. no está definido un modelo o procedimiento específico de cómo debe ser un sistema de control interno, sin

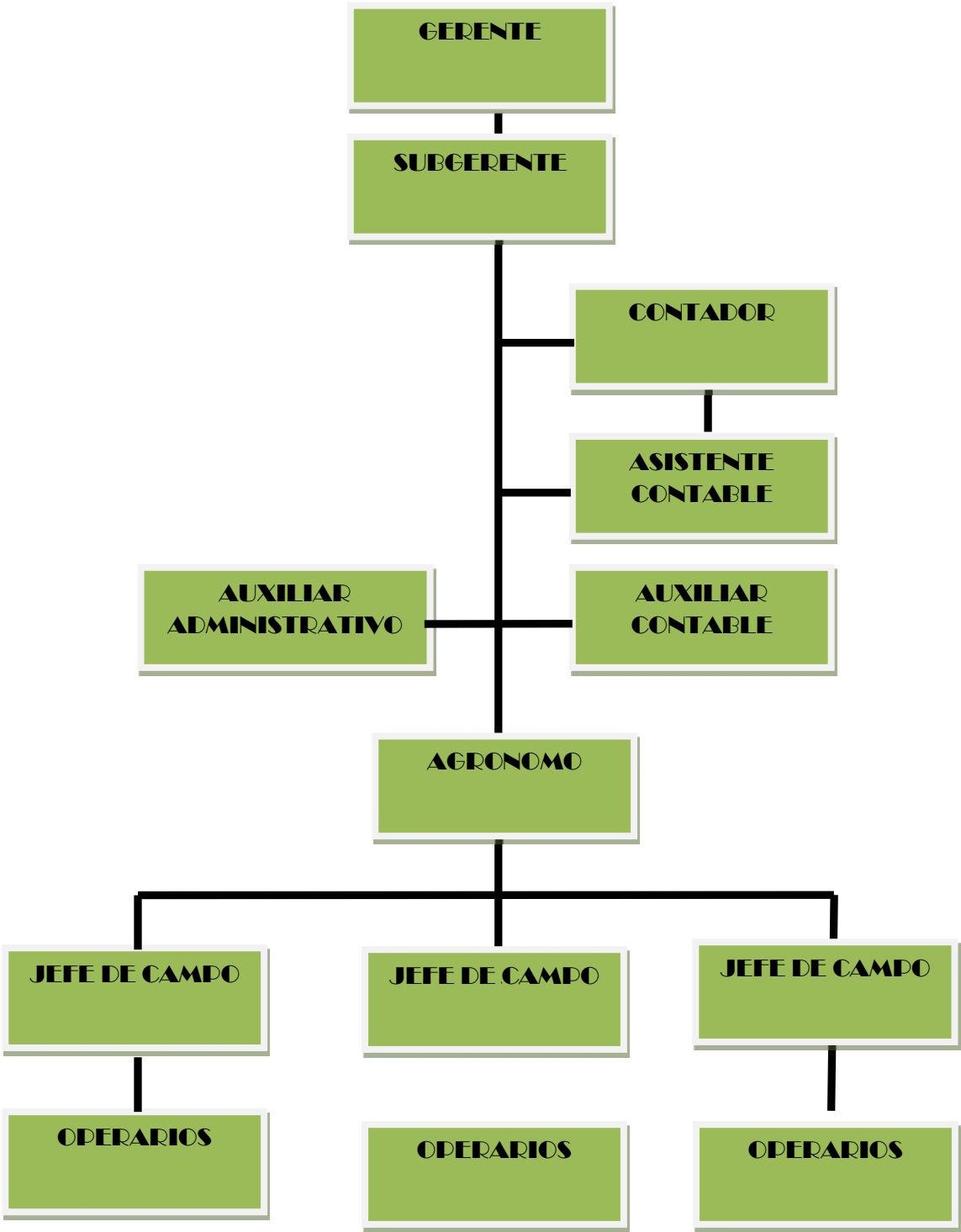
embargo, existen lineamientos mínimos (cartas, memos, reglas) que contribuyen al cumplimiento de sus objetivos. El objetivo es el diseño de un sistema de control interno administrativo y contable que procure la eficiencia y economía de las operaciones de la empresa facilitando la correcta ejecución de las funciones y la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información administrativa y contable. Este objetivo se pretende lograr a través del diseño y aplicación de los manuales de organización, contable y de normas y procedimientos, que sirvan de control preventivo.

A continuación se presentan los manuales que derivados del estudio de las principales operaciones de la empresa Tropiagro S.A.S., se estiman necesarios para su adecuado funcionamiento:

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
Introducción Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar miembros de la empresa Tropiagro S.A.S. Contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos. La importancia del manual de la organización radica en identificar las funciones políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades. Objetivos. • Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones. • Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas. • Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía. • Fortalecer la autoridad y delegación de funciones. • Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo. • Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo. Campo de Aplicación Este instrumento será aplicado en la empresa Tropiagro S.A.S., por los diferentes departamentos que la integran.	

Fuente. Autoras

ORGANIGRAMA



Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Gerente General
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Gerente Jefe Inmediato Junta Directiva II. Objetivo del Puesto Representa administrativa, judicial y extrajudicial a la empresa, planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administrar y proyección de la empresa de acuerdo con lo que considere y determine la Junta Directiva. III. Funciones y Responsabilidades 1. Ejecutar y celebrar todo acto comprendido dentro del objeto social. 2. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales, de orden administrativo, financiero y operativo de la misma. 3. Efectuar por mando de la Junta Directiva los planes, programas y proyectos requeridos para el desarrollo armónico de la empresa. 4. Comparecer en los juicios que se discuta la propiedad de los bienes sociales. 5. Realizar depósitos bancarios. 6. Velar por la organización y buena marcha de la sociedad. 7. Cuidar por los activos y buen crédito de esta. 8. Mantener bajo su dirección los archivos de la sociedad. 9. Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos. 10. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa. 11. Elaborar el presupuesto y presentarlo a la Junta Directiva, cuidar que la reunión de la Asamblea General de Accionistas y Junta Directiva sea oportuna. 12. Elaborar un informe escrito anual sobre la forma como hubiese llevado a cabo su gestión, informe que conjuntamente en el balance general del Ejercicio y demás documentos exigidos por la Ley serán presentados a la Junta Directiva.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Gerente General
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
13. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa. 14. Asumir el control sobre Talento Humano de la empresa. 15. Entrega de liquidación al personal. 16. Manejar la página Web de la empresa. 17. Velar por la seguridad y el bienestar de todo el personal de la empresa. 18. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le corresponda como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por Ley los Decretos Reglamentarios, los acuerdos y Reglamentos de la Junta Directiva. IV. Perfil Profesional • Administración empresarial. • Metodologías de formulación y evaluación de proyectos. • Desarrollo y relaciones humanas. • Gestión de calidad. V. Escolaridad Título profesional. VI. Actitudes Honesto, tolerante, sentido de pertenecía, crítico, respetuoso, autónomo, puntual, sentido de escucha, carácter y sentido humano. VII. Experiencia. (3) Tres años de experiencia profesional.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Subgerente
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Subgerente Jefe Inmediato Gerente II. Objetivo del Puesto Representa administrativa, judicial y extrajudicial a la empresa, planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, administrar y proyección de la empresa de acuerdo con lo que considere y determine la Junta Directiva. III. Funciones y Responsabilidades 1. Representar administrativamente al gerente encaso de ausencia. 2. Brindar al trabajador las herramientas y las materias primas adecuadas para su óptimo desempeño. 3. Formular, dirigir, evaluar y controlar todo lo relacionado con la fijación y cumplimiento de las políticas y estrategias generales de orden administrativo financiero y operativo de la misma. 4. Ofrecer incentivos a los colaboradores por el buen desempeño de las labores. 5. Realizar depósitos bancarios. 6. Velar por la organización y buena marcha de la sociedad. 7. Cuidar los activos y buen crédito de esta. 8. Vigilar el buen desempeño de los trabajadores y hacer la mejor selección de los mismos. 9. Colaborar en la coordinación de las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa. 10. Dictar, cumplir y hacer cumplir los reglamentos y normas elaboradas para el funcionamiento de la empresa. 11. Asumir el control del Talento Humano de la empresa en ausencia del gerente o por mandato. 12. Velar por la seguridad y el bienestar de todo el personal de la empresa.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Subgerente
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
13. Las demás funciones que por naturaleza del cargo le correspondan como funcionario ejecutivo o se le atribuyan expresamente por Ley, los Decretos Reglamentarios, los Acuerdos y Reglamentos de la Junta Directiva. IV. Perfil profesional • Administración empresarial. • Metodologías de formulación y evaluación de proyectos. • Desarrollo y relaciones humanas. • Gestión de calidad. V. Escolaridad Título profesional. VI. Actitudes Imparcial, honesto, tolerante, sentido de pertenecía, crítico, respetuoso, autónomo, puntual, sentido de escucha, buenas relaciones humanas. VII. Experiencia. (2) Dos años de experiencia profesional en cargos afines.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Contador
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Contador Jefe Inmediato Gerente II. Objetivo del Puesto Se encarga ante el gobierno de llevar el buen manejo administrativo contable, entregar informes semanales, mensuales y anuales de costos, estados financieros y análisis de las cuentas del balance general. III. Funciones y Responsabilidades 1. Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de caja, bancos, inventarios, activos fijos, obligaciones con proveedores de bienes y servicios. 2. Velar por el cumplimiento de las funciones de todo el personal. 3. Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales. 4. Revisar movimientos de inventarios. 5. Revisar comprobantes de pago. 6. Realizar balances y dar información cuando sea requerida por entidades financieras y bancarias. IV. Perfil Profesional • Contador Público. • Metodologías de formulación y evaluación de proyectos. • Gestión de calidad. • Mantener a la vanguardia con los temas de la economía. • Elaboración de presupuesto.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Contador
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
V. Escolaridad Título profesional. VI. Actitudes Persona ordenada, analítica, responsable y con capacidad matemática, capaz de generar sistemas de información contable y extracontable con destino interno para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa. VII. Experiencia. (2) Dos años de experiencia profesional..	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Asistente Contable
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Asistente Contable Jefe Inmediato Contador II. Objetivo del Puesto La previsión, gestión. Control y evaluación del flujo de entrada y salida de fondos. III. Funciones y Responsabilidades 1. Facturación de ventas 2. Comprobantes de egresos y cheques. 3. Amortización. 4. Realización de conciliaciones bancarias. 5. Arqueo de cajas. 6. Causación de nomina. 7. Pago parafiscales. 8. Revisar pago a proveedores. 9. Determinar depreciación de los activos fijos de la empresa. 10. Recepcionar recaudaciones, disponer los depósitos y los documentos sustentarios, ingresando los al Sistema Contable computarizado para la emisión del Registro de Ventas reportándolos a contabilidad. 11. Transferencias electrónicas. 12. Realizar liquidaciones del personal. IV. Perfil Profesional • Contador Público. • Gestión de calidad.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Asistente Contable
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
• Mantener a la vanguardia con los temas de la economía. • Capacidad de análisis de información contable. • Elaboración de presupuesto. V. Escolaridad Título profesional. VI. Actitudes Persona de buen trato, amable, cortés, seria, con desempeño eficiente, organizada y de dinámica entusiasta. VII. Experiencia. (2) Dos años de experiencia profesional..	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Auxiliar Administrativo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Auxiliar Administrativo Jefe Inmediato Gerente II. Objetivo del Puesto Auxiliar de la gerencia, coordina y solventa todas las necesidades del talento humano de la empresa, auxilia en la supervisión del personal. III. Funciones y Responsabilidades 1. Preparar, mantener organizada y actualizada la información, así como archivos donde se encuentre todos los documentos propios del departamento contable. 2. Revisar, organizar, archivar las carpetas que contienen la información de todo el talento humano de la empresa. 3. Digitar y redactar oficios, cartas, memorandos, informes. 4. Realizar y recibir llamadas telefónicas y transmitir los mensajes a las personas correspondientes. 5. Atender al público a las personas que lleguen a la empresa. 6. Participar activamente en la organización de eventos, reuniones y programas sociales relacionados con su cargo, para el mejoramiento de su actividad y ejecución del trabajo. 7. realizar facturación de ventas y compras. 8. Manejar de caja bancos. 9. Realizar arqueo de caja. 10. Entregar informes de ingreso y egreso de dineros semanal y mensualmente. 11. Diligenciar diariamente documentos de ingresos, comprobantes de egresos. 12. Las demás funciones relacionadas con el cargo que por disposición legal, o necesidades del servicio sea necesario asignarle. 13. Mantener al día los archivos generales de la empresa.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Auxiliar Administrativo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
14. Elaborar formatos para pagos de seguridad social (salud, pensión, Riesgos laborales, compensación, entre otros). IV. Perfil Profesional • Administración empresarial. • Servicio al cliente. • Gestión de calidad. V. Escolaridad • Tecnólogo • técnico VI. Actitudes Trabajo en equipo, responsabilidad con la organización, facilidad de expresión verbal y escrita, buena ortografía, ser líder, proactivo y tener buenas relaciones interpersonales, buen nivel de iniciativa y toma de decisiones. VII. Experiencia. (1) Un año de experiencia en cargos relacionados con la administración del talento humano.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Auxiliar Contable
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Auxiliar Contable Jefe Inmediato Contador II. Objetivo del Puesto Su principal objetivo es la previsión, gestión, control y evaluación del flujo de entrada y salida de fondos. Adicionalmente a sus labores de Tesorería, también tiene a su cargo funciones administrativas. III. Funciones y Responsabilidades 1. Alimentar el sistema contable que permita tener la información al día. 2. Causación de nómina. 3. Facturación de compras. 4. Comprobantes de egresos - cheques. 5. Realizar conciliaciones bancarias. 6. Arqueo de cajas. 7. Pago a proveedores. 8. Notas bancarias. 9. Transferencias electrónicas. 10. Elaboración de cartas y documentos. 11. Preparar y mantener organizada y actualizada la información, así como archivos donde se encuentre todos los documentos propios del departamento contable.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Gerente General
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
IV. Perfil Profesional • Administración empresarial. • Gestión de calidad. • Servicio al cliente. V. Escolaridad • Tecnólogo • técnico VI. Actitudes Trabajo en equipo, responsabilidad con la organización, facilidad de expresión verbal y escrita, buena ortografía, ser líder, proactivo y tener buenas relaciones interpersonales, buen nivel de iniciativa y toma de decisiones. VII. Experiencia. (1) Un año de experiencia en cargos relacionados con la administración del talento humano.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Agrónomo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Agrónomo Jefe Inmediato Subgerente II. Objetivo del Puesto Realizar inspecciones en todo relacionado con los sistemas de siembra, cosecha de cultivos, suministros y certificación de semillas, fertilización y programas agrícolas. III. Funciones y Responsabilidades 1. Evalúa la estimación de los costos de producción. 2. Facilita los insumos necesarios para los trabajos de campo. 3. Revisa y analiza las solicitudes de permisos sobre productos químicos de uso agrícola. 4. Realiza pruebas de germinación y estudios de crecimiento de plantas. 5. Supervisa los sistemas de riego y drenaje en las áreas de siembra. 6. Dirige y supervisa las actividades del personal a su a cargo. 7. Capacita en temas relacionados con el área de su competencia. 8. Supervisa el proceso de saneamiento y mejoramiento del ambiente. 9. Supervisa la ejecución y conservación de obras de vialidad agrícola y otras. 10. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la Ley. IV. Perfil Profesional • Agrónomo. • Técnicas y principios de ingeniería agronómica.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Agrónomo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
• Ley sanitaria vegetal y animal. • Leyes y reglamentos que rigen en materia ambiental. • Principios administrativos. • Gestión de calidad. V. Escolaridad Profesional VI. Actitudes Habilidad para supervisar personal, analizar información, elaborar informes trato cortés con el personal colaborador, facilidad para comunicarse y transmitir conocimiento. VII. Experiencia. (1) Un año de experiencia progresiva y experiencia en el área de desarrollo de programas agrícolas.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Jefe de Campo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Jefe de Campo Jefe Inmediato Agrónomo II. Objetivo del Puesto Realizar actividades de coordinación y dirección de los trabajadores que se desarrollan en el campo agrícola. III. Funciones y Responsabilidades 1. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 2. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. 3. Supervisa que las actividades programadas por el agrónomo sean realizadas por los operarios. 4. Lleva registro del tiempo trabajado y reporta las novedades de nómina. 5. Maneja inventarios de insumos, agroquímicos, maquinaria y equipos utilizados en el campo. 6. Direcciona al trabajador y asigna tareas diarias en los campos de operación. 7. Dosifica y prepara la formulación de agroquímicos para la aplicación en cultivos. 8. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 9. Vigila los riesgos del trabajo, previene y reporta situaciones de anomalías referentes al tema. 10. Supervisa en general siembras, cultivos y actividades de campo en general. 11. Supervisa la elaboración de sistemas de riegos y drenajes.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Jefe de Campo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
IV. Perfil Profesional • Conocimiento en labores de campo. • Gestión de calidad. • Servicio al cliente. V. Escolaridad • Competencia laboral en actividades agropecuarias. • Secundaria VI. Actitudes Trabajo en equipo, responsabilidad con la organización, facilidad de expresión verbal y escrito, buena ortografía, ser líder, proactivo y tener buenas relaciones interpersonales, buen nivel de iniciativa y toma de decisiones. VII. Experiencia. (1) Un año de experiencia en cargos relacionados con labores agropecuarias.	

Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Operario de Campo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
I. Identificación Nombre del cargo Operario de Campo Jefe Inmediato Jefe de Campo II. Objetivo del Puesto Desempeñarse como operario de campo de proyectos agropecuarios, también en el montaje y manejo de sistemas de riego y drenajes en explotaciones agropecuarias. III. Funciones y Responsabilidades 1. Preparar suelos, sembrar, fertilizar y recoger cosechas. 2. Fertilizar aplicando métodos de acuerdo a requerimientos específicos del cultivo. 3. Retirar malezas, podar, apocar, entresacar, de acuerdo a la programación de labores o prácticas culturales en un cultivo. 4. Operar equipo de fumigación y velar por el mantenimiento fitosanitario del cultivo. 5. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 6. Operar sistemas de riego para irrigar cultivos. 7. Realizar labores de postcosecha como clasificar, seleccionar, manipular, almacenar y empacar productos agrícolas. 8. Detectar plagas en cultivos y erradicarlas bajo el control de expertos. 9. Operar y mantener los equipos agrícolas. 10. Llevar registros relacionados con producción, aspectos fitosanitarios y prácticas culturales. 11. Cumplir y mantener las normas de seguridad ocupacional en la explotación.	

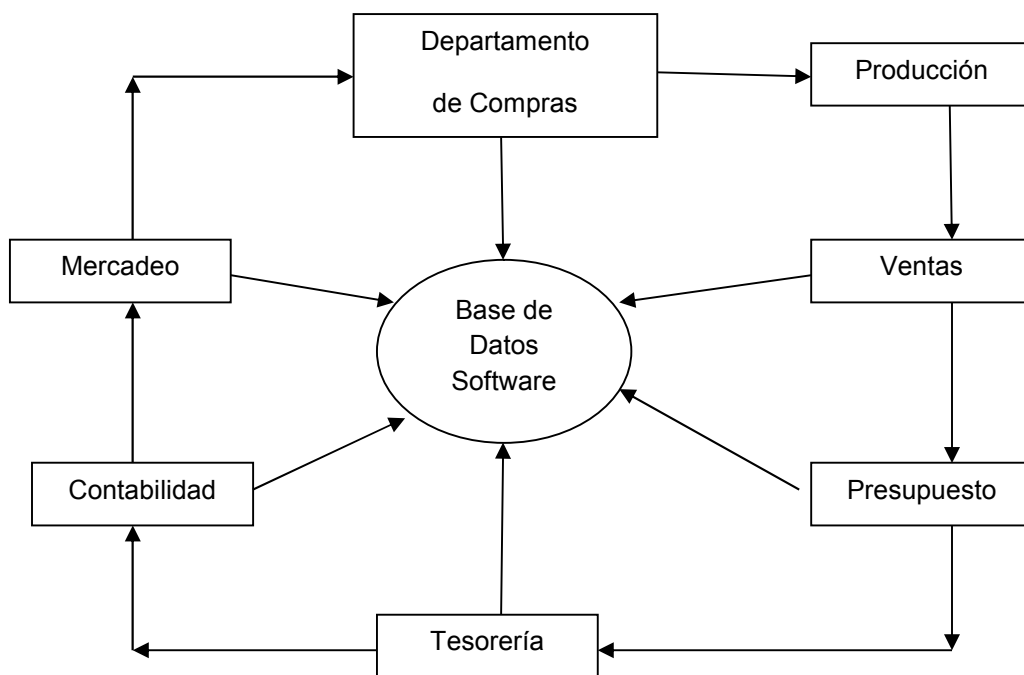
Fuente. Autoras

	Manual de la empresa TROPIAGRO S.A.S.
	Empresa productora de Arroz
	Puesto: Operario de Campo
	Página 1 De 2
Descripción técnica del Puesto	
IV. Perfil Profesional • Operario agrícola. • Trabajador de campo. V. Escolaridad • Competencia laboral en actividades agropecuarias. • Secundaria VI. Actitudes Trabajo en equipo, responsabilidad con el trabajo asignado, buenas relaciones interpersonales, autocuidado. VII. Experiencia. (1) Un año de experiencia en manejo de equipos agrícolas y conocimientos relacionados con trabajo de campo en labores agrícolas.	

Fuente. Autoras

5.1.6 FLUJOGRAMAS DE LOS PROCESOS CONTABLES DE LA EMPRESA TROPIAGRO S.A.S.

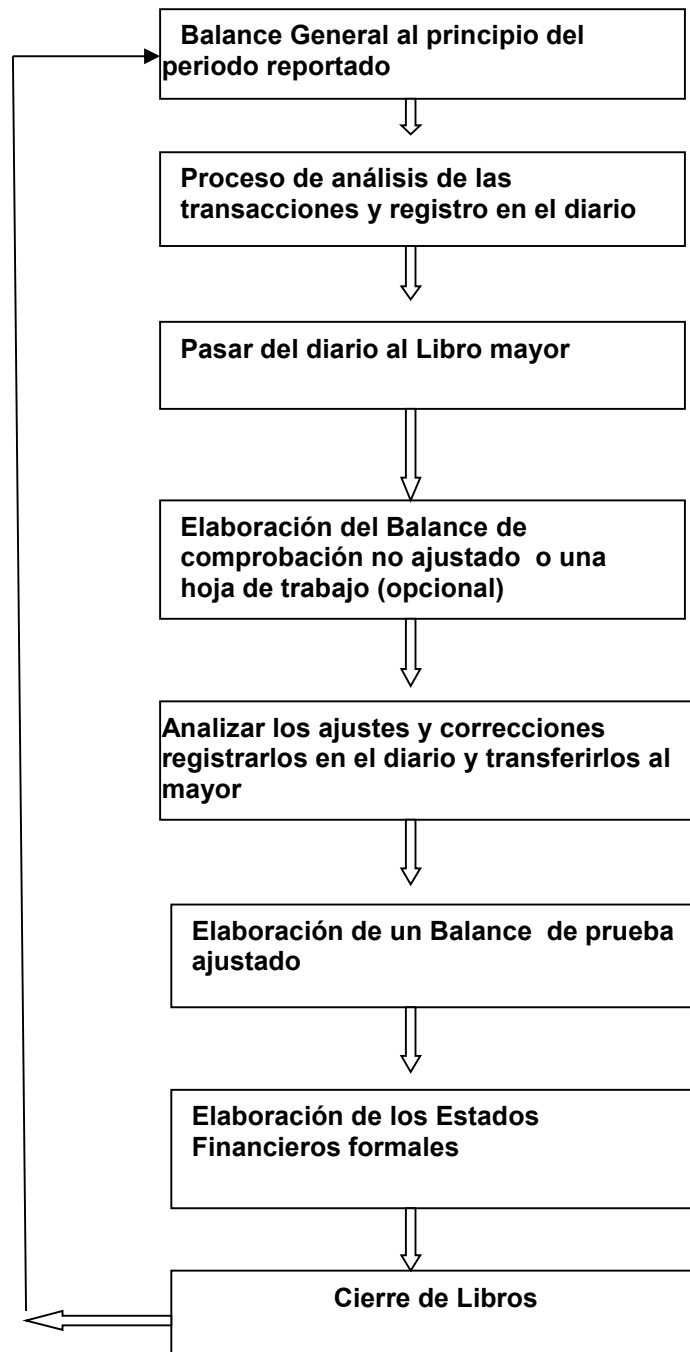
Proceso contable – Base de datos software contable



Fuente: Autoras

El software Contable procesa las transacciones que se generan en la empresa, y almacena la información de cada uno de los departamentos que la conforman.

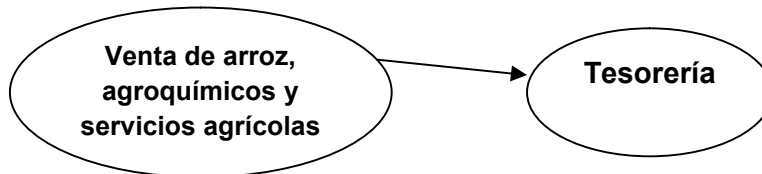
Pasos del Ciclo Contable:



Fuente: Autoras

Ciclos Transaccionales:

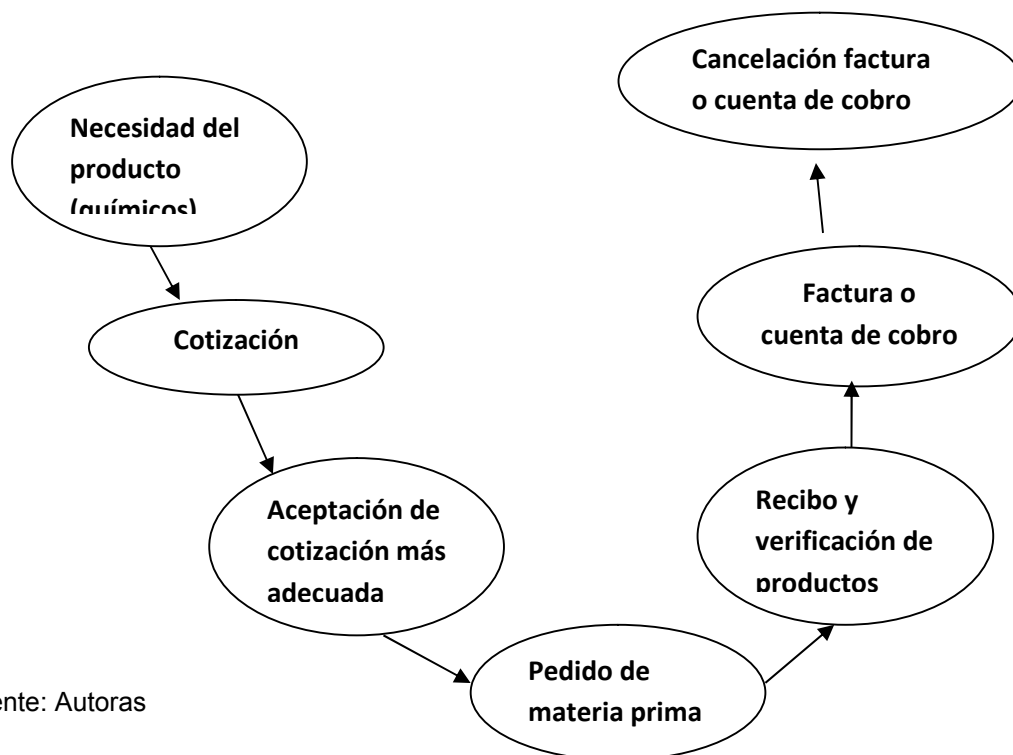
Ingresos



Fuente: Autoras

Se comercializa el arroz y los agroquímicos, y se prestan los servicios agrícolas. El departamento de mercadeo realiza la factura de venta y la remite a tesorería para realizar su posterior cobro.

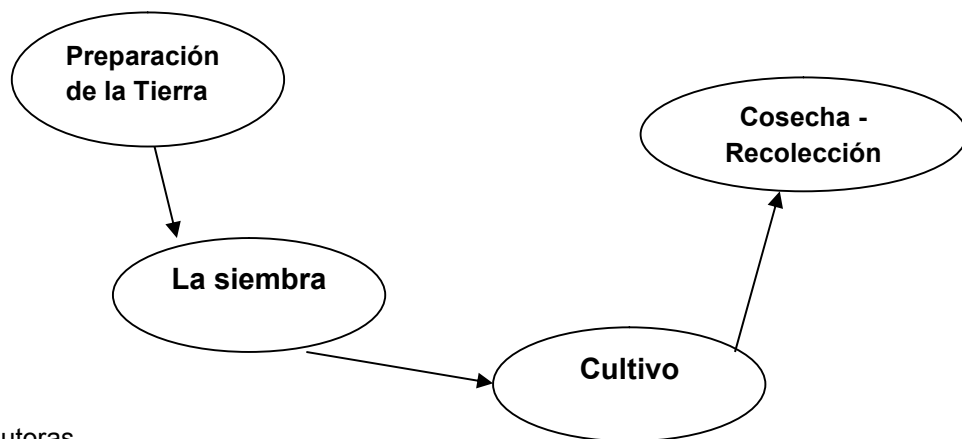
Compras



Fuente: Autoras

El departamento de producción genera una orden de suministro en la cual indica las materias primas necesarias, con base en esta orden el departamento de compras solicita cotización a sus proveedores y se acepta la más favorable siguiendo los parámetros de calidad establecidos. Se elabora el correspondiente pedido concretando tiempo y lugar de entrega, se recibe el producto con su respectiva factura de compra verificando cantidades y precios acordados previamente.

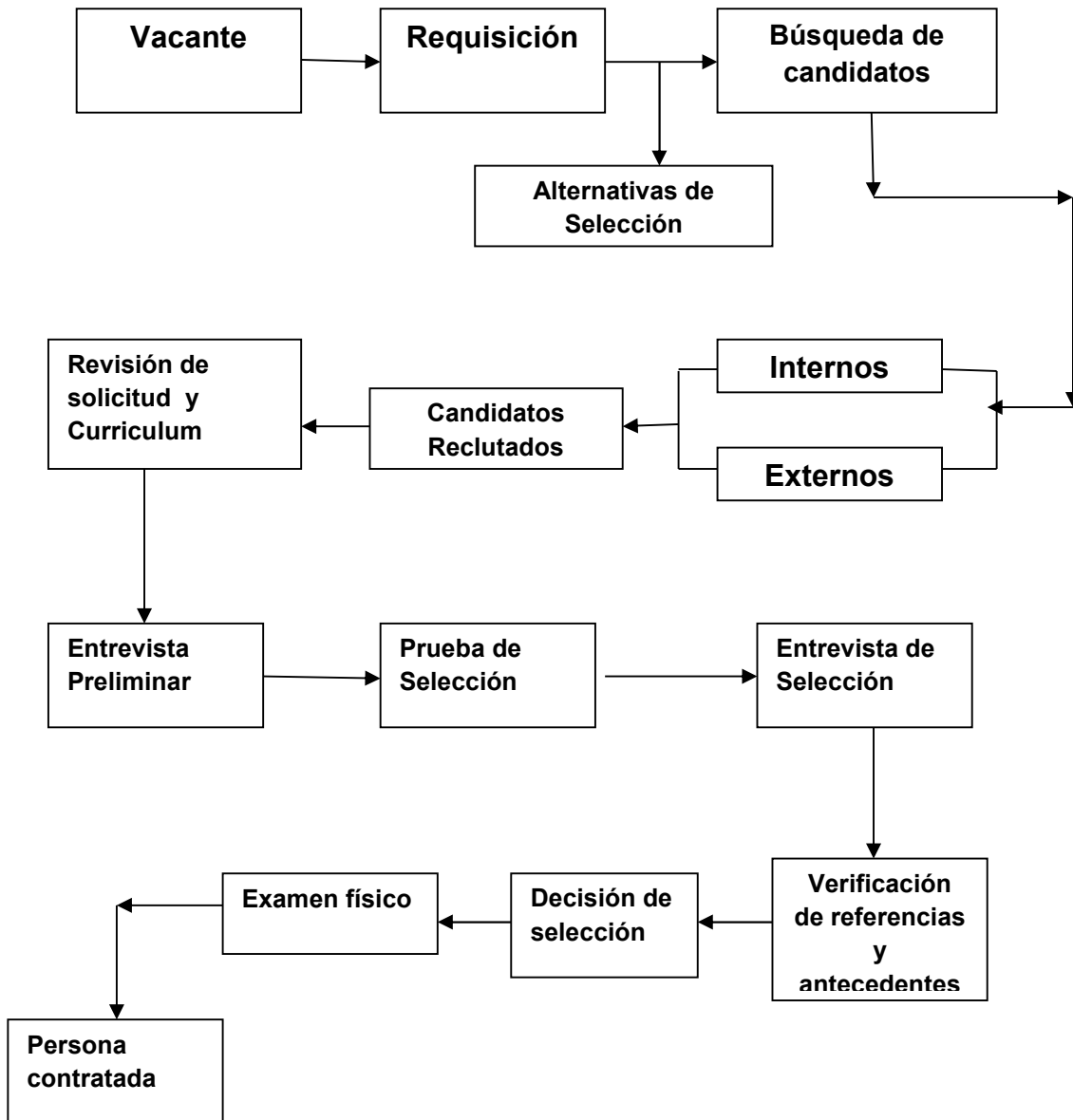
Producción



Fuente: Autoras

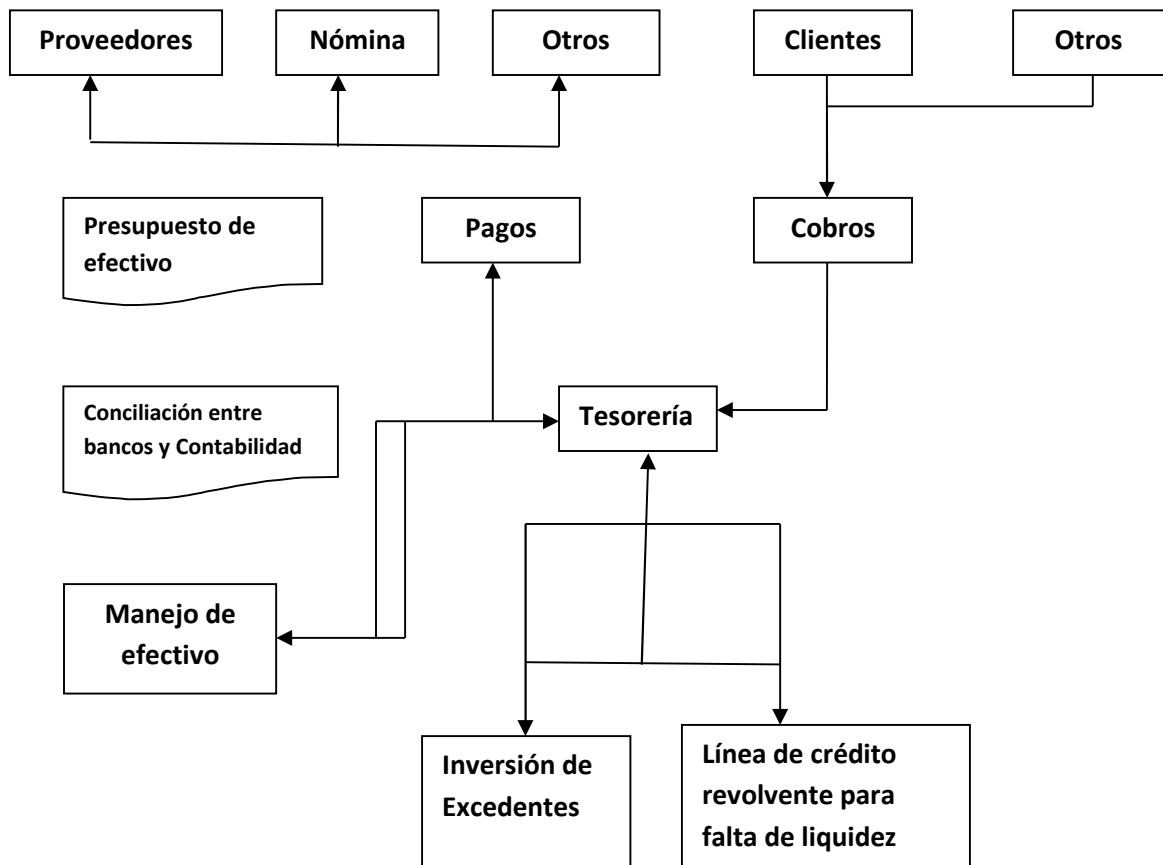
Se prepara la tierra con el equipo automotor haciéndola apta para la siembra, la cual se realiza de manera manual o con maquinaria. Al germinar las semillas de arroz la planta alcanza su fase vegetativa y reproductiva para finalmente cosecha los granos.

Proceso de Reclutamiento y Selección



Fuente: Autoras

Tesorería



Fuente: Autoras

Los fluogramas en toda organización son muy importantes, debido a que permite visualizar las actividades y verifica si la distribución del trabajo está equilibrada, o bien distribuida en las personas.

CONCLUSIONES

1. En el caso de la Empresa Tropiagro S.A.S., el entorno económico externo es el que más afecta su viabilidad pues las distintas medidas económicas de internacionalización y apertura que toman las autoridades nacionales han afectado progresivamente el mercado del arroz. También, este mercado se encuentra monopolizado sobretudo en el departamento del Valle del Cauca donde está situada la empresa quedando totalmente expuesta a cambios drásticos en el precio del arroz e incremento progresivo de los costos de producción.
2. La identificación de los procesos que se ejecutan en la empresa Tropiagro S.A.S. fue el primer paso para diseñar una estructura de Control ajustada a las necesidades de la misma, que permitiera de manera clara establecer parámetros y pruebas de cumplimiento para cada una de los procesos con el fin de optimizar los mismos y generar confianza en el sistema de control interno.
3. El análisis interno nos permitió conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos de la empresa Tropiagro S.A.S., formular posibles soluciones para mejorar las debilidades de cada proceso y poder generar una ventaja competitiva sobre sus competidores.
4. La elaboración de los manuales administrativo y contable es un proceso práctico para comprender de forma precisa las funciones e importancia de cada persona dentro de la empresa.

Los manuales para la empresa Tropiagro son una herramienta importante para que la administración procure la eficiencia en la ejecución de las actividades al tener de forma sistemática y ordenada la información e instrucciones sobre cada una de ellas.

RECOMENDACIONES

- 1.** La administración debe comprometerse de principio a fin con el cumplimiento de los objetivos de la empresa, El contar con un sistema de control interno, es el primer paso, es decir, su implementación no indica que los riesgos van a desaparecer, es probable que, ante los cambios en el entorno de la empresa cambien algunas situaciones y haya necesidad de responder a nuevos riesgos.
- 2.** Es importante contar con el apoyo permanente de los colaboradores, con el fin de mantener la vigilancia constante hacia el entorno y esto ayude detectar los nuevos riesgos.
- 3.** Se sugiere que los manuales administrativo y contable que forman parte del presente trabajo de grado, se den a conocer a todos los colaboradores, para que sean objeto de análisis y posteriormente aplicados en el desarrollo de sus operaciones habituales con el fin de optimizar los procesos.
- 4.** Para que un sistema de control interno funcione con eficiencia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación y participación apropiada del recurso humano; creando en ella una cultura empresarial encaminada a cumplir los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFIA.

- Análisis interno: análisis organizacional. Capítulo 5. Tomado: <http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMestrategicaypolitica/05.pdf>
- Arroceros de Colombia. Tomado: <http://diariode3.com/2011/11/01/arroceros-piden-retroactivos/>
- Arroz en Colombia. Superintendencia de Industria y Comercio. Tomado: www.sic.gov.co/arroz.colombia.htm
- Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 – 2015. Tomado: planeacion.univalle.edu.co/plandesarrollo/versiones/pd4_2.pdf
- BERNAL. Cesar Augusto. **Metodología de la investigación**. México. Pearson educación. 2006
- BLANCO LUNA. Yanel. **Normas y procedimientos de la auditoria integral**. Santafé de Bogotá. Editora Roesga. Primera edición, febrero 1998.
- BLANK, Bubis, león, la administración de organizaciones, un enfoque estratégico, 3ª edición. Santiago de Cali. Universidad del Valle. 2002. Pág. 58
- BUJ. GARRIDO. Santiago. Dirección estratégica. España. Mc Graw Hill. 2004., p. 48
- CEPEDA, Gustavo. **Auditoría y control interno**. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá D.C., Colombia. Septiembre 2002.

- COOPERS & LYBRAND e INSTITUTO DE AUDITORES, **Los nuevos conceptos del control interno (Informe Coso)**.Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1997
- CORTES MESINAS, Cesar. Medición del aprendizaje manufacturero en pymes.
Tomado:<http://www.eumed.net/librosgratis/TEORIADELOSRECURSOSCAPACIDADES.htm>
- D.DURAN, Juvé. La dirección y el control estratégico. Tomado: <http://diposit.ub.edu/>
- David. Fred, Conceptos de la administración estratégica. Décimo primera edición, universidad de francis marion. Florence, surth carolina. Edit. Person, 2008. Pp90.
- Departamento administrativo de la función pública. **Manual de implementación modelo estándar de control interno MECI 1000:2005**. (Marzo de 2006)
- Diagnóstico Socio-económico. Departamento Valle del Cauca. Septiembre 2007.
http://www.reintegracion.gov.co/Es/Documents/pdf_investigaciones/ESP_Valle_del_Cauca.pdf
- **Diseño del sistema de Control por el método informe COSO**. Tomado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/4/CAPITUL.pdf>
- EGUREN MARTI, María. La cadena de valor bajo un enfoque sistémico y sus implicaciones en el análisis de la creación de valor en la empresa. Universidad de Barcelona. Septiembre, 2011. Tomado: http://www.academia.edu/1639991/LA_CADENA_DE_VALOR_BAJO_UN_

ENFOQUE_SISTEMICO_Y_SUS_IMPLICACIONES_EN_EL_ANALISIS_D E_LA_CREACION_DE_VALOR_EN_LA_EMPRESA

- El análisis de la cadena de valor. Tomado: <http://www.oocities.org/espanol/planydirest/pla/plan12.htm>
- El cultivo del arroz. Ministerio de Agricultura. Tomado: <http://www.agricultura.gob.do/>
- El potencial competitivo de las empresas: Recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 6, No. 3, 2000. Tomado: www.adem-virtual.com/iedee/indiceieddee.htm.
- ESCOBAR GRANDA. Rubén. **Manual de control interno**. Santafé de Bogotá. Grupo editorial Nueva legislación Ltda. Tercera edición
- Establecimiento de Sistemas de Control Interno. Facultad de Contaduría y Administración. Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. 2010, 51 pág
- Estudios económicos Federación Nacional de Arroceros de Colombia. Tomado: <http://www.fedearroz.com.co/new/doceconomia.php>
- ESTUPIÑAN GAITAN. Rodrigo. **Control Interno y fraudes con base en los ciclos, transacciones, análisis de informe COSO I y II**. Eco ediciones. 2da edición. Mayo 2003
- Federación Nacional de Arroceros, tomado: www.fedearroz.co
- FUCCI, Tomas. Estructura de producción en la empresa. Agosto de 1999. Tomado: <http://www.unlu.edu.ar>

- GUZMAN.NOGALES. Arcadio José, Entorno Organizacional. Santiago de Cali. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del valle, Sede San Fernando , 1998. P. 184
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. **Metodología de la investigación**. <http://www.degerencia.com/tema/ventas>
- <http://www.jamundi-valle.gov.co/apc-aa-file/plan-territorial-de-salud-2012-2015-aprobado.pdf>
- http://www.uptc.edu.co/admon_control_interno/sci/
- **Informe COSO** Tomado: [http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20\(2\)-29.htm](http://www.unap.cl/~setcheve/cdeg/CdeG%20(2)-29.htm)
- La producción y el comercio internacional del arroz. Córdoba, enero de 2007. Boletín No. 16
- La producción y el comercio internacional del arroz. Córdoba, enero de 2007. Boletín No. 16
- La producción y el comercio internacional del arroz. Observatorio de corporaciones transnacionales. Boletín No.16. Enero 2010.
- Ley 87 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.
- LIEBERMAN, Marc. Microeconomía: Principios y aplicaciones. Tercera Edición. México, D.F.2005. p 162

- MANTILLA BLANCO. Samuel Alberto. **Control interno Estructura Conceptual Integrada (COSO)**. Santafé de Bogotá. Ecoe ediciones. 2005.
- Manual técnico para el cultivo del arroz. Secretaria de Agricultura y Ganadería. Agosto, 2003.
- Marta, Pérez C. libro, guía práctica de planeación estratégica. Cali, Colombia. 1990.pp 27
- Martínez Londoño, Harold. Cadenas productivas y aspectos sociales del Valle del Cauca. Tomado: <http://www.observatoriovalle.org.co/wp-content/uploads/2011/12/7.-CADENAS-PRODUCTIVAS-Y-ASPECTOS-SOCIALES-DEL-VALLE-DEL-CAUCA.pdf>
- MARTINEZ, Cesar y MOTTA, Francisco. Producción Eco-eficiente del arroz en América Latina. Septiembre de 2010.
- MEZA Martínez, Ciro. 8 de marzo del 2003. Los Paraísos Fiscales y las Reforma Tributaria. www.javeriana.edu.co/juridicas/pub_rev/documents/415-430.pdf
- Molano, Adriana. Corporación Colombia digital. Tomado: <http://www.colombiadigital.net/entorno-tic/especial-del-mes/especial-agosto-tlc/el-tlc-colombia.html>
- **Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas – NAGA**. Tomado de: <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio>

- NOVOA PAZ, L.M. Diseño del Sistema de Control Interno para el área comercial.
Tomado:<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/4/CAPITULO%204.pdf>
- . Ray Whinttington. KURT. Pany. **Auditoria un enfoque integral**. Santafé de Bogotá. 12^a. Edición. McGraw –Hill. 2003
- PEÑA BERMUDEZ. Jesús maría. **Control auditoria revisoría fiscal**. Santa fe de Bogotá. Ecoe ediciones Ltda. 3^a. Edición 2000.
- Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle. Tomado: <http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo2005-2015/contenido/2.analisis-entorno/2-nacional.html>
- Plan Territorial de Salud 2012 – 2015. Tomado: Razón Pública. Tomado: <http://www.razonpublica.com/index.php/regiones-temas-31/2836-a-proposito-del-valle-del-cauca-se-cambia-gobernador.html>.
- Resultados y análisis municipal. Centro de investigaciones multidisciplinarias para el desarrollo CIMDER. Cali, Mayo de 2011.
- Sistema de control Interno Tomado: THOMPSON & STRICKLAND (1999).Estrategías Administrativas, 11a ed., Editorial McGraw Hill.

ANEXOS

Procesos del Ciclo de Producción

- Preparación del Terreno (Ver pág. 90).





- Siembra: (Ver pág. 91).





- Cultivo (Ver pág. 92).





- Cosecha (Ver pág. 94).





Información general¹³⁰

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

	N/A	SI	NO	MC
Generalidades				
• ¿Tiene la empresa un organigrama?				
• ¿Las funciones del personal directivo y funcionarios de la administración, están delimitados por los estatutos?				
• ¿Los deberes del contador general están separados de los de las personas encargadas del manejo de fondos?				
• ¿Tiene la empresa un manual de procedimientos contables?				
• ¿Están bajo la vigilancia y supervisión de los jefes de contabilidad los empleados de este departamento y los libros y registros contables en toda oficina o dependencia de la empresa?				
• ¿Todos los comprobantes, informes y estados financieros son revisados y aprobados por departamentos e individuos distintos de aquellos que han intervenido en su preparación?				
• ¿Están debidamente aprobados los asientos diarios por un funcionario o empleado responsables?				
• ¿Los funcionarios y empleados que tienen atribuciones para revisar aprobaciones previas., están provistos de : • modelo de firmas de las personas autorizadas para tal efecto? • instrucciones sobre la clase de operaciones que pueden ser aprobados previamente, limite y monto de las mismas?				
• ¿Tiene la empresa un departamento de auditoría interna que opere en forma autónoma?				

¹³⁰ Ibíd. pág.108

- ¿Si lo tiene a quien rinde informes?
- Con respecto a los informes de auditoría interna:
 - ¿Son revisados por funcionarios superiores?
 - ¿Se toman las medidas necesarias para corregir las diferencias?
- ¿Los funcionarios que manejan efectivo están respaldados con pólizas de seguros de manejo y cumplimiento u otra clase de garantía?

Caja y bancos

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

Generalidades

- ¿la apertura de las cuentas bancarias y las firmas de las personas que giran sobre ellas son debidamente autorizadas?
- ¿Existen instrucciones a los bancos indicando que las personas autorizadas para firmar cheques no pueden delegar tal autorización en otros funcionarios?
- ¿Se avisa inmediatamente a los bancos cuando una persona autorizada para firmar cheques deja el empleo en la empresa?
- Si esta situación no se ha presentado. ¿ha previsto la empresa algún procedimiento para notificar a los bancos cuando sea necesario?
- ¿Todas las cuentas bancarias a nombre de la empresa, están registradas en cuenta de control en el mayor general o auxiliar?
- ¿Los traspasos de una cuenta bancaria a otra están bajo control contable en forma tal que, tanto cargos como abonos queden registrados en una cuenta de control?

N/A	SI	NO	MC

- ¿Mantiene la empresa un control de los cheques posfechados?

--	--	--	--

Reconciliación de saldos bancarios

- ¿Las cuentas bancarias son reconciliadas regularmente por la empresa?
- ¿Las reconciliaciones bancarias son preparadas y revisadas por empleados que no preparan o firman cheques o manejen dinero en la empresa?
- ¿Los extractos bancarios y los volantes de los cheques pagados se entregan directamente en sobre cerrado al empleado que prepara las reconciliaciones?
- ¿los procedimientos para efectuar las reconciliaciones contemplan todos los pasos esenciales que aseguren una efectiva reconciliación, particularmente cuando a:
 - ¿Comparación del número y valor de los cheques contra el libro de salidas de caja?
 - ¿Revisión de endosos en los bancos o de los volantes de los cheques?
 - ¿Comparación con los saldos de mayor general?

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

Revisión de cheques.

- ¿La existencia de chequeras en blanco están controladas en forma tal que se evite que personas no autorizadas para girar cheques puedan hacer uso indebido de ellas?
- ¿La firma o contrafirma de cheque en blanco está prohibido?
- ¿En caso contrario, los empleados responsables se cercioran por medio de inspecciones posteriores de los cheques o información comprobatoria de que tales cheques han sido usados correctamente?

--	--	--	--

--	--	--	--

--	--	--	--

- ¿La práctica de girar cheques al “portador” está prohibida?
- ¿En caso contrario, los empleados responsables se aseguran de que tales cheques hayan sido cobrados para reembolsar el fondo de caja menor o utilizados con otros fines apropiados?
- ¿Si los cheques son numerados consecutivamente, son mutilados aquellos dañados o anulados a fin de evitar su uso, y son archivados con el propósito de controlar su secuencia numérica?

Consignaciones bancarias

- ¿Se preparan duplicados de las consignaciones y estos son sellados por el banco y archivados cronológicamente?
- ¿En caso contrario, se comparan tales duplicados con el libro de entradas e caja, al menos en forma selectiva, por alguien diferente del cajero?
- ¿Se comparan tales duplicados contra los recibos de caja para asegurarse de que los ingresos son depositados en las mismas especies en que fueron recibidos?

Efectivo en caja

- ¿Los fondos de caja menor se mantienen bajo una base de fondo fijo?
- ¿Los encargados del manejo de caja menor son independientes del cajero general u otro empleado que maneja remesas de clientes u otra clase de dineros?
- ¿La responsabilidad principal de cada fondo está limitada a una sola persona?
- ¿Los fondos de caja menor se limitan a sumas razonables según las necesidades del negocio?
- ¿Los pagos de caja menor no tienen un límite máximo?
- ¿Si ello es así, cual es el límite?

- ¿Los comprobantes de caja menor son preparados en forma tal que no permitan alteraciones?
- ¿Los comprobantes de caja menor tienen la firma del beneficiario?
- ¿Los cheques de reembolsos de caja menor se giran a favor del encargado del fondo?
- ¿Los anticipos a empleados, que se hacen del fondo de caja menor, son autorizados por un empleado responsable que no tenga a su cargo el fondo de caja?
- ¿Estos anticipos se hacen únicamente con el propósito de atender negocios normales de la empresa?
- ¿Al solicitar el reembolso de fondos para caja menor, se presenta los comprobantes de los gastos a fin de que sean inspeccionados por quien firma el cheque?
- ¿Los comprobantes que justifican los desembolsos son perforados o anulados con la leyenda “PAGADO” bajo la supervisión directa de quien firma el cheque, a fin de prevenir que tales comprobantes sean utilizados de nuevo para solicitar un pago ficticio?
- ¿Se lleva a cabo arqueos periódicos del fondo de caja menor, bien sea por el departamento de auditoría interna o por otra persona independiente de las labores de caja?
- ¿se hace arqueo por sorpresa? En caso negativo, se considera hacer uno nuevo sorpresivo?

Cuentas por cobrar, Ventas y Cobranzas

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

	N/A	SI	NO	MC
<i>Despachos</i>				
¿Las funciones del departamento de despacho son independientes de las de: ¿recibo? ¿facturación? ¿cobranza?				
¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por el departamento de contabilidad antes de su aceptación, o por otras personas que no tengan intervención alguna en: ¿despacho? ¿facturación? ¿manejo de cuenta de clientes?				
¿Se maneja los despachos únicamente con base en ordenes debidamente aprobada?				
¿Después de la entrega de los artículos, una copia de la orden de despachos es enviada directamente al departamento de contabilidad?				
¿Todas las órdenes de despacho son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?				
<i>Facturación</i>				
¿La persona encargada de la facturación es del departamento de: ¿contabilidad? ¿despacho? ¿cobranzas?				

- ¿Se envían copias de la facturas directamente al departamento de contabilidad o cuentas por cobrar?
- ¿Se hacen resúmenes de facturas y los totales se pasan al departamento de contabilidad, independientemente de los departamentos de cuentas por cobrar y caja?
- ¿las facturas de ventas son controladas numéricamente por el departamento de contabilidad?
- ¿Se comparan las facturas contra las órdenes de despacho, para cerciorarse de que todos los artículos enviados hayan sido facturados?
- Se revisan las facturas en cuanto a su exactitud en:
 - ¿cantidades?
 - ¿precios?
 - ¿cálculos?
- ¿Las ventas COD (contra entrega) o con tarjeta de crédito, se controlan en forma similar a las ventas a crédito registrándolas en una cuenta de control, manejada por personal independiente de la función de cobro?
- En caso negativo existen procedimientos que aseguren:
 - ¿el cobro contra entrega de la mercancía?
 - ¿que el producto de todas estas ventas ingresen oportunamente a la compañía?

Créditos y Otras cuentas por cobrar

- ¿Las personas autorizadas para aprobar notas de crédito son independientes de:
 - ¿Ventas?
 - ¿Cajero?
- ¿las notas crédito por devoluciones y rebajas son aprobadas por un empleado que no tenga injerencia en el recibo y contabilización de pagos de clientes, o de cualquier otro ingreso de la empresa.

ventas, recibos de caja y otros documentos autorizados?				
• ¿Se preparan regularmente balances de prueba de las cuentas por cobrar y el encargado conserva los papeles de trabajo?				
• ¿Dichos balances son reconciliados con la cuenta de control en el mayor general, por un empleado distinto del encargado de las cuentas por cobrar?				
• ¿Un empleado distinto del encargado de las cuentas por cobrar revisa las sumas y compara el balance de prueba de clientes contra las cuentas individuales para determinar que las partidas relacionadas están respaldadas por cuentas en el registro auxiliar?				
• Se preparan periódicamente un análisis por edades de las cuentas por cobrar y este análisis es revisado por un empleado que:				
-¿no toma parte en el recibo de fondos de la empresa?				
-¿no participa en la aprobación o concesión de créditos?				
• ¿Se envía periódicamente extractos de cuenta a los clientes?				
• ¿en caso afirmativo, existen procedimientos para prevenir que antes de su introducción en el correo se produzcan alteraciones o intercepción por parte de personas que tengan acceso a las remesas o pagos de clientes?				
<i>Cobranzas</i>				
• ¿Los registros de caja son recibidos directamente por el cajero de que pasen por:				
- ¿el encargado de cuentas por cobrar?				
- ¿alguien responsable, por las funciones de teneduría de libros de facturación?				
• ¿El cajero tiene a su cargo la custodia de los ingresos desde que se reciben en su departamento hasta su depósito en el banco?				
• ¿En caso de que entregue los cheques al encargado de				

cuentas por cobrar, el cajero prepara una lista?

- ¿Se coloca en los cheques provenientes de remesas o pagos, un endoso restrictivo tan pronto como son recibidos?

Únicamente para consignar en la cuenta de la empresa

- ¿Los cheques y el efectivo recibidos se depositan intactos y el mismo día o el siguiente día hábil?
- En caso de ventas al contado o pago de documentos que deben ser devueltos al cliente. ¿la cinta de la registradora. Las boletas de ventas. Recibos de mostrador y cualesquiera otras informaciones similares, son preparadas y revisadas por un empleado independiente de quien recibe el efectivo?.

Gastos anticipados, cargos diferidos y otros activos

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

- ¿La empresa mantiene registros analíticos separados para gastos anticipados y otras cuentas de activos, tales como seguros, impuestos, publicidad, suministros, salarios, comisiones, arrendamientos, intereses sobre préstamos, costos de experimentación o investigación?
- ¿Los traspasos o amortizaciones mensuales están sistematizadas y registrados en forma estándar cuando es posible y son revisadas y aprobadas por un funcionario responsable?
- ¿Se hacen revisiones periódicas para verificar la propiedad de los cargos aplicables a periodos futuros?
- ¿Todas las adicciones importantes y todos los créditos, excepto

N/A	SI	NO	MC

las amortizaciones mensuales recurrentes, son revisados y aprobados por un funcionario responsable?

- ¿Los inventarios de suministros, de valor significativo, son manejados bajo controles similares a los inventarios normales?

Cuentas por pagar, compras y gastos

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

compras

- ¿Las funciones del encargado de compras se encuentra separadas de los departamentos de:
 - ¿contabilidad?
 - ¿recibo?
 - ¿despacho?
- ¿Las adquisiciones deben hacerse siempre mediante órdenes de compra y con base en cotizaciones?
- En caso afirmativo, ¿Cuántas cotizaciones se requieren?
- ¿Quiénes están autorizados para firmar las órdenes de compra?
Nombre _____
Cargo _____
- ¿Compara el departamento de contabilidad:
 - Los precios y condiciones de la factura contra las órdenes de compra?
 - Las cantidades facturadas contra las órdenes de compra?
 - Se revisan los cálculos en las facturas?
- ¿El departamento de contabilidad registra y controla las entregas parciales?

N/A	SI	NO	MC

- ¿Se revisan periódicamente los precios de compra por un empleado que no tenga conexión alguna con compras, para cerciorarse de que tales precios son los más convenientes para la empresa?

Recibo

- Están las funciones del departamento de recibo separadas de:
 - ¿contabilidad?
 - ¿recibo?
 - ¿despacho?
- ¿El departamento de recibo prepara informe de los artículos recibidos y conserva una copia de tales informes?
- ¿Una copia del informe de recibo se envía directamente al departamento de contabilidad?
- ¿El departamento de contabilidad compara este informe con las facturas?
- ¿Se efectúa un conteo efectivo de los artículos recibidos, sin que la persona que los lleva a cabo sepa de antemano las cantidades respectivas?
- ¿Los procedimientos garantizan que se carguen a los clientes y empleados aquellas mercancías compradas para serles enviadas a tiempo?
- ¿Cuándo ocurren pérdidas o daños en los materiales, se produce, inmediatamente el reclamo contra los aseguradores o transportadores?
- ¿Las devoluciones sobre compras se manejan a través del departamento de despacho?
- ¿tales devoluciones se comparan contra las respectivas notas crédito del vendedor?

Otros gastos

- ¿Las facturas que no sean por materiales o mercancías, por ejemplo. Propaganda, honorarios, arrendamientos, gastos de viaje, etc., son aprobados antes de su pago por los respectivos jefes de departamento?
- ¿Se revisan tales facturas en cuanto a su necesidad y corrección y son aprobadas por un empleado o departamento distinto de aquel en que se haya originado?
- ¿Las cuentas por propaganda se comprueban periódicamente contra los avisos y/o propagandas y las tarifas se comparan contra cotizaciones?
- ¿Tiene la empresa procedimientos satisfactorios para la aprobación de reembolsos por concepto de gastos de viaje y otros similares?
- ¿Se ha designado a un empleado para llevar un registro de pagos periódicos, tales como arrendamientos, servicios, honorarios, etc., y el mismo los aprueba para prevenir que se omita su pago o que se paguen dos veces?
- ¿Tal empleado tiene la información necesaria para la aprobación de dichos pagos?

Aprobación pagos

- ¿Un empleado que no intervenga en su preparación o aprobación, revisa las facturas o comprobantes teniendo en cuenta que los documentos que las respaldan estén completos?
- ¿Las facturas o documentos de soporte se suministran completos al encargado de firmar cheques y este los revisa antes de firmar?
- ¿Si se recibe una factura de un proveedor con quien no se haya negociado anteriormente, se toman las medidas para asegurarse que tal proveedor no es ficticio?

- ¿Se cancelan satisfactoriamente las facturas y demás documentos de soporte al tiempo de efectuar el pago, por o en presencia de quien firma el cheque?
- ¿Se entregan los cheques firmados directamente a una persona distinta de quien los haya solicitado, preparado o registrado?

Nómina de salarios, liquidación y pagos de prestaciones sociales

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

Registro personal

- El archivo individual de cada trabajador contiene:
 - ¿Fecha de entrada?
 - ¿Cambios, aumentos , etc., debidamente aprobados
 - ¿Base de sueldo o jornal?
 - ¿Pagos parciales de cesantías y autorizaciones de la oficina de trabajo?
 - ¿Autorizaciones para descuentos del salario?
 - ¿Acumulación de pagos de salarios y prestaciones de cada trabajador?
 - ¿Contrato de trabajo?
 - ¿Examen médico de ingreso y evidencia de la renuncia a que hubiere lugar?
 - ¿Aviso al I.S.S. para efectos de inscripción del trabajador?
 - ¿Informaciones necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones relativas a la retención de impuestos sobre salarios pagados?
- En caso afirmativo, se guardan estos archivos en forma tal que no se tengan acceso a ellos personas que:

N/A	SI	NO	MC

- ¿preparen la nomina?
- ¿las aprueben?
- ¿o hagan su pago?
- ¿Se ha establecido que todas las autorizaciones, especialmente avisos de despido o retiro de empleados sean notificados prontamente al departamento de liquidación de nomina?

Registro de tiempo

- Los registros de tiempo u otras informaciones que sirvan de base para la preparación de las nominas, son preparadas y llevadas independientemente de quienes intervienen en la elaboración de las mismas?
- Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobadas por empleados que supervisan las actividades pero que son:
 - ¿Prepare las nominas?
 - ¿ni hacen el pago?

Preparación y comprobación de las nominas:

- ¿Las personas que preparen la nomina y liquidan las prestaciones sociales, tienen funciones independientes de la contratación o despido del personal?
- Dichas personas son independientes de las que efectúan la distribución contable de la nomina y las liquidaciones de prestaciones sociales?
- Se revisa la nomina y la liquidación de prestaciones sociales por empleados que no intervienen en su:
 - ¿Preparación?
 - ¿Autorización?
 - ¿Pagos?
- ¿La nomina y las liquidaciones de prestaciones sociales son aprobadas por un empleado responsable?

